

**PERBEDAAN PENGARUH TINDAKAN SUPERVISI TERHADAP
KEPUASAN KERJA AKUNTAN PEMULA DI BADAN
PENGAWASAN KEUANGAN DAN PEMBANGUNAN &
KANTOR AKUNTAN PUBLIK**

TESIS

Diajukan kepada Pengelola Program Studi Magister Akuntansi
Universitas Diponegoro
Untuk memenuhi sebagian syarat guna
Memperoleh derajat S-2 Magister Akuntansi



Diajukan oleh :

Nama : Moch. Subandi

NIM : C4C 099205

Kepada

**PROGRAM STUDI MAGISTER AKUNTANSI
PROGRAM PASCA SARJANA
UNIVERSITAS DIPONEGORO
TAHUN 2002**

UPT-PUSTAK-UNDIP

Tesis berjudul

**PERBEDAAN PENGARUH TINDAKAN SUPERVISI TERHADAP
KEPUASAN KERJA AKUNTAN PEMULA DI BADAN
PENGAWASAN KEUANGAN DAN PEMBANGUNAN &
KANTOR AKUNTAN PUBLIK**

Yang dipersiapkan dan disusun oleh

Moch. Subandi

Telah dipertahankan didepan Dewan Penguji pada tanggal 21 Mei 2003

Dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima

Pembimbing Utama/Ketua

Drs. FX. Sugiyanto, MS

Pembimbing/ Anggota

Drs. Mohamad Nasir, Msi, Akt.

Anggota Tim Penguji :

Dr. Arifin Sabeni, M.Com.Hons, Akt

Drs. Raharja. Msi, Akt.

Drs. M. Kholiq Mahfud, Msi, Akt

Semarang, 23 Mei 2003

Universitas Diponegoro Program Pascasarjana

Program Studi Magister Akuntansi

Ketua Program



Drs. Mohamad Nasir, Msi, Akt.

UPT-PUSTAK-UNDIP

No. Daft: 2031/1/104

Tgl. 6 Mei 2004

Motto :

“Carilah Ilmu Meski Sampai Kedaratan
Cina “

Al Hadist.

“Keunggulan dalam berkata-kata menciptakan
kepercayaan diri, keunggulan dalam berfikir
menciptakan sesuatu yang sangat besar dan
keunggulan dalam memberi menciptakan cinta.”

Lau Tse.

Untuk anak-anakku:

Sesungguhnya mencari ilmu itu tak
Batas.

Unggul dalam berkata, berfikir dan
memberi, akan menumbuhkan rasa
percaya diri, karya yang berarti dan
rasa kasih sayang sesama.

ABTRAKSI

Penelitian bertujuan untuk mendapatkan bukti empiris bahwa aspek kepemimpinan dan mentoring, aspek kondisi kerja dan aspek penugasan dalam lingkup tindakan supervisi berpengaruh terhadap kepuasan kerja akuntan pemula di kantor Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP) dan di Kantor Akuntan Publik (KAP). Dan apakah aspek kepemimpinan dan mentoring, aspek kondisi kerja dan aspek penugasan dalam lingkup tindakan supervisi serta tingkat kepuasan kerja akuntan pemula, berbeda di kantor Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan dengan di Kantor Akuntan Publik.

Obyek penelitian kantor Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan dan Kantor Akuntan Publik, dengan responden akuntan pemula yang bekerja di dalamnya. Sampel diambil dari populasi secara acak berlapis, sebagian dari kantor di lingkungan Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan dan sebagian dari Kantor Akuntan Publik. Data dikumpulkan, data primer berupa himpunan informasi yang diperoleh dari survey dengan menggunakan kuesioner.

Kuesioner dikirim melalui jasa PT Pos Indonesia sejumlah 500 eksemplar, kuesioner diterima kembali sejumlah 181 eksemplar diantaranya 154 (30,8 %), valid dapat diproses lebih lanjut. Data dianalisis dengan menggunakan alat uji model regresi dan Mann-Whitney, diolah bantuan komputer dengan program SPSS.

Hasil penelitian membuktikan bahwa aspek kepemimpinan dan mentoring, aspek kondisi kerja dan aspek penugasan dalam lingkup tindakan supervisi, signifikan berpengaruh terhadap kepuasan kerja akuntan pemula di Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan dan di Kantor Akuntan Publik. Aspek kepemimpinan dan mentoring, aspek kondisi kerja dan aspek penugasan dalam lingkup tindakan supervisi terhadap akuntan pemula berbeda antara di Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan dengan di Kantor Akuntan Publik serta tingkat kepuasan kerja akuntan pemula di kantor Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan berbeda dengan tingkat kepuasan kerja akuntan pemula di Kantor Akuntan Publik.

ABSTRACT

The research want to prove that the three major elements of supervisory action, leadership and mentoring, working conditions and assignments, are all correlated with reported job satisfaction the early employment experiences of professional accountants in the Bodies of Finance and Development Supervisory and Public Accountant Office, and to prove what are supervisory action and job satisfaction are all significant differences between in The Bodies of Finance and Development Supervisory Office with in Public Accountant Office. Hoped this research can give profit to The Bodies of Finance and Development Supervisory and Public accountant Office for identification matter cause restless more sharp-sighted.

The object of study are The Bodies of Finance and Development supervisory and Accountant Public Office, with the early employment experiences of professional accountants who working in there office. Data are collected by all of the aspect from the Bodies Finance and Development Supervisory and Public Accountant Office. Data are collected by mail survey, respondent who sent the questioners back are 181 and 154 (30,8%) questioners valid can be processed. After data gathered, analyses for hypothesis test proposed by regression model and Mann-Whitney device along the respondents study are the early employment experiences of professional accountants who working in 6 The Bodies of Finance And Development Supervisory and 19 Public Accountant. Data are collected by mail survey, respondents who sent the questioners back are 154 with response rate $\pm 30,8\%$. After data gathered, analyses for hypothesis test proposed by Kendall's λ au and Mann-Whitney device along with examination correlation level of model that proposed, researcher add trial with correlation test.

The result suggest that all of aspect from the supervisory action, leadership and mentoring, working conditions, and assignments give the positive correlated to the job satisfaction. Beside that, the results suggest that there are significant differences between the early employment experiences of professional accountants who working in The Bodies Of Supervisory Finance And Development who working in Public Accountant Office. Research result point-out all aspect from supervision action give the positive influence to work satisfied from the early employment experiences of professional accountants, supervisor implementation to the early employment of professional accountants, who work at BPKP difference with they work at public accountant office.

KATA PENGANTAR

Dengan asma Allah Yang Maha Pengasih lagi Maha Penyayang.

Pertama-tama penulis panjatkan syukur Alhamdulillah kepada Allah SWT karena atas ridlo Nya jualah tesis ini dapat diselesaikan sesuai harapan.

Fokus penelitian dalam tesis ini adalah tindakan supervisi dan kepuasan kerja dari akuntan pemula di kantor akuntan publik (BPKP dan KAP). Tesis ini terdiri dari 5 bab yang diawali dengan pendahuluan, telaah pustaka dan hipotesis, metode penelitian, pembahasan dan hasil penelitian dan kesimpulan dan saran.

Penulis menyadari sepenuhnya akan keterbatasan kemampuan dan pengetahuan penulis sehingga tanpa bantuan dari berbagai pihak, akan sulit tesis ini dapat diselesaikan.

Pada kesempatan ini ijinkanlah penulis dengan kerendahan hati menyampaikan terima kasih dan penghargaan kepada yang terhormat :

1. Rektor Universitas Diponegoro, atas kesempatan dan fasilitas yang diberikan kepada penulis untuk mengikuti Program Magister pada Universitas Diponegoro.
2. Direktur Program Pascasarjana Universitas Diponegoro, atas kesempatan yang diberikan untuk menjadi Mahasiswa Program Magister pada Program Pascasarjana Universitas Diponegoro.
3. Ketua Program Studi Magister Akuntansi, yang telah memberikan pengarahan dan kesempatan sampai selesainya penulisan Tesis ini.

4. Pembimbing Penelitian Drs. FX. Siguyanto, MS dan Drs. Mohamad Nasir, Msi, Akt. Yang telah banyak waktu, disela-sela kesibukannya sebagai pengajar dan pendidik, guna membimbing dan konsultasi serta memberikan dorongan yang sangat besar pada penulis hingga selesainya Tesis ini.
5. Para Staf Pengajar Program Pascasarjana Universitas Diponegoro Program Studi Magister Akuntansi yang telah memberikan tambahan ilmu sebagai bekal peningkatan kualitas pada penulis.
6. Deputi Bidang Administrasi Kepala BPKP, Drs. H. Chatim Baidaie, Akt. Yang telah memberikan ijin kepada penulis untuk menempuh pendidikan Program Pascasarjana Universitas Diponegoro.
7. Kepala Perwakilan BPKP : DKI Jakarta, Propinsi Jawa Barat, Propinsi Jawa Tengah, DI Yogyakarta dan Propinsi Nusa Tenggara Timur yang telah memberikan kesempatan penulis melakukan penelitian.
8. Sembil belas Kantor Akuntan Publik di Jakarta, Bandung dan Semarang yang telah memberikan kesempatan kepada penulis melakukan penelitian.
9. Istri tercinta dan ananda tersayang, Dani, Mona dan Wendi yang telah banyak berkorban waktu membantu penyelesaian penulisan Tesis ini.
10. Rekan-rekan angkatan I A (sore) Program Studi Magister Akuntansi Universitas Diponegoro yang telah memberikan dukungan moril untuk menyelesaikan tesis ini.

Untuk beliau-beliau semua tidak ada ucapan yang tepat disampaikan, kecuali penulis hanya berdoa semoga amal budi yang baik, yang telah diberikan kepada

penulis senantiasa mendapatkan balasan dari Allah SWT, Amin.... Amin....Amin Ya
Rabbal Alamin.

Penulis

Moch.Subandi

NIM. C4C 099205

DAFTAR ISI

	halaman
Halaman Judul	i
Halaman Pengesahan	ii
Abstract	iii
Abstraksi	v
Kata Pengantar	vii
Daftar Tabel	xii
Daftar Gambar	xiii
Daftar Lampiran	

BAB. I. PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah	1
1.2. Perumusan Masalah	5
1.3. Tujuan Penelitian	6
1.4. Manfaat Penelitian	6

BAB.II.TELAAH PUSTAKA DAN HIPOTESIS

2.1. Telaah Pustaka	8
2.2. Penelitian Sebelumnya	29

2.3. Kerangka Pemikiran Teoritis	36
2.4. Perumusan Hipotesis	38

BAB.III.METODE PENELITIAN

3.1. Jenis dan Sumebr Data	41
3.2. Populasi dan Tehnik Pengambilan Sampel	42
3.3. Metode Pengumpulan Data	44
3.4. Definisi Operasional Variabel	46
3.5. Tehnik analisis	48

BAB.IV.PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

4.1. Gambaran Umum Responden	56
4.2. Profile Responden	57
4.3. Uji Hipotesis	61
4.4. Pembahasan dan Implikasi Hasil Penelitian	70

BAB.V. KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan	77
5.2. Saran	81

DAFTAR TABEL

	Halaman
1. Tabel 2.1 Empat Elemen Pemberdayaan	24
2. Tabel 2.2 Dasar-dasar Pemberdayaan	25
3. Tabel 4.1 Gambarab Diskripsi Penyebaran dan Penerimaan Kuesioner	58
4. Tabel 4.2 Gambaran Responden Penelitian	60
5. Tabel 4.3 Hasil Uji Korelasi Antar Item Dalam Kuesioner	62
6. Tabel 4.4 Hasil Uji Konsistensi Internal Dalam Kuesioner	64
7. Tabel 4.5 Hasil Uji Multikolineiritas	65
8. Tabel 4.6 Rata-rata Nilai Jawaban	67
9. Tabel 4.7. Hasil Analisis Korelasi Variabel Independen Dengan Kepuasan Kerja	67
10. Tabel 4.8 Hasil Analisis Karelasi Variabel Independen Dengan Variabel Dependen	68
11. Tabel 4.9 Perbedaan Pelaksanaan Supervisi dan Tingkat Kepuasan Kerja Akuntan Pemula di BPKP dan KAP	69

Daftar Gambar

	Halaman
1. Gambar 2.1 Peran supervisor dalam organisasi	17
2. Gambar 2.2 Persepsi Akuntan Pemula Tentang Perbedaan Pengaruh Tindakan Supervisi Terhadap Kepuasan Kerja di BPKP Dan di KAP	38

DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
1. Lampiran 1 : Daftar kantor BPKP dan Kantor Akuntan Publik	
Obyek penelitian	86
2. Lampiran 1a. : Surat Permohonan Ijin Penelitian	88
3. Lampiran 1b : Surat Permohonan Untuk Mengisi Kuesioner	89
4. Lampiran 1c : Daftar Kuesioner	90
5. Lampiran 2 : Hasil Pengujian Korelasi Antar Item Pertanyaan	94
6. Lampiran 3 : Hasil Pengujian Konsistensi Internal Pertanyaan	104
7. Lampiran 4 : Hasil Pengujian Multikolinearitas	108
8. Lampiran 5 : Hasil Pengujian Heteroskedastisitas	110
9. Lampiran 6 : Hasil Pengujian Normalitas	111
10. Lampiran 7 : Hasil Pengujian F	112
11. Lampiran 8 : Hasil Perhitungan Rata-rata Responden	
KAP Besar & Kecil	119
12. Lampiran 9 : Daftar Riwayat Hidup	120

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Memasuki milenium baru, profesi akuntan menghadapi banyak tantangan, lingkungan profesi diwarnai kecenderungan kuat yang mengglobal. Teknologi informasi yang canggih merambah ke berbagai sector perekonomian. Dengan teknologi informasi mendorong timbulnya gagasan laporan keuangan *realtime* dan ekonomi digital. Laporan keuangan *realtime* adalah laporan keuangan yang dapat dibaca oleh publik dengan perubahan posisi keuangan perusahaan setiap saat dan ekonomi digital adalah system perekonomian yang menggunakan kecanggihan teknologi informasi yang mengarah perdagangan nirkertas. Laporan keuangan *realtime* dan ekonomi digital, keduanya memberikan landasan baru teknologi akuntansi dan menjadi tantangan bagi profesi akuntan.

Globalisasi disertai penggunaan teknologi informasi canggih memicu terjadinya persaingan yang tajam di dunia usaha. Sektor publik akunting, misalnya perlombaan pembuatan robot, akan memberikan dampak pada *strategic cost management* dan *activity based costing* di masa depan. *Competitive advantage of nation* dari *Organization for Economic Cooperation (OECD)*, yang mengatur pajak untuk memperlancar restrukturisasi dan menurunkan tarif Pajak Pertambahan Nilai (PPN), untuk pertandingan harga pokok antar bangsa.

Menyikapi perkembangan teknologi informasi dan timbulnya persaingan yang tajam dunia usaha, Pemerintah Indonesia melakukan berbagai perubahan kebijakan yang berdimensi akuntabilitas, misalnya diundangkannya UU No.22 tahun 1999 tentang Otonomi Daerah dan UU No.25 tahun 1999 tentang Pembagian Keuangan Pusat dan Daerah, perpajakan, penyehatan perbankan dan privatisasi BUMN dan BUMD.


Perubahan-perubahan kebijakan pemerintah tersebut di atas bertujuan menciptakan *corporate governance* yang *clean and strong government*, yang dalam pelaksanaannya sangat berpengaruh terhadap kinerja para auditor. Resiko dan tanggungjawab semakin berat, jasa pelayanan akuntan lebih berkualitas dengan biaya jasa pelayanan dan jam kerja serendah mungkin.

.Hal serupa dialami auditor Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP), dengan amandemen UUD '45, pasal 23, Keppres 31 tahun 1983 diganti dengan Keppres 103 tahun 2001, peran auditor BPKP di masyarakat semakin berkurang. Amandemen UUD '45 Psl. 23, Ayat 5 mengatur pemeriksaan Instansi Pemerintah dan BUMN/D oleh BEPEKA, kemudian Keppres 103 tahun 2001, yang salah satu pasalnya menyebutkan BPKP dapat (tidak harus) memeriksa Instansi Pemerintah dan BUMN/D, mendorong sebagian obyek pemeriksaan menolak BPKP. Peran auditor BPKP berubah dari pemeriksa menjadi peran sosialisasi dan kaji ulang laporan pertanggungjawaban kinerja instansi pemerintah, serta investigasi masalah-masalah yang berindikasi korupsi kolusi dan nepotisme maupun penyimpangan lain.

Persaingan dalam dunia usaha, perubahan kebijakan pemerintah terasa mempengaruhi kinerja profesi akuntan. Perubahan-perubahan yang cepat yang kurang dicermati profesi akuntan berdampak negatif ke akuntan pemula, masa depan tidak menentu, tegang dan resah dalam bekerja, stress meningkat dan kepuasan kerja menurun. Kepuasan kerja yang rendah tidak menutup kemungkinan tingkat *turnover* dan pada akhirnya akan menurunkan minat masyarakat terhadap profesi akuntan.

Demikian juga akuntan pemula yang bekerja di Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP), misalnya, dengan kebijakan privatisasi BUMN/BUMD menaikkan rasa stress akuntan pemula. Karena dengan privatisasi, BUMN/BUMD menjual sebagian saham-sahamnya ke pasar modal, yang berarti BPKP tidak lagi dapat memeriksa ke BUMN/D. Kegiatan pengumpulan angka kredit, melalui tugas pemeriksaan yang menjadi syarat kenaikan pangkat/ golongan jauh menurun. Kegiatan pemeriksaan berubah menjadi upaya mempertahankan citra, penegakan disiplin, penekanan-penekanan atasan kearah peningkatan kualitas kerja., efisiensi penugasan, dan kegiatan manajerial lebih diutamakan.

Globalisasi dengan persaingan yang tajam telah membawa profesi akuntan berhadapan dengan berbagai masalah, beberapa faktor penekan terhadap profesi akuntan antara lain meningkatnya resiko, tanggung jawab, *standard overload* , pengurangan ongkos dan jam kerja pelayanan jasa serta penurunan permintaan jasa akuntan. Penekanan-penekanan terhadap profesi akuntan secara internal menjadikan



akuntan mengalami stress dalam bekerja, pada hal stress pada tingkat yang tinggi berpengaruh pada kinerja, keefektivan dan kesehatan individu seperti membolos, produktivitas rendah dan meningkatkan perasaan ketidakpuasan dalam bekerja serta akhirnya turnover akuntan pemula meningkat (Gaertner dan Ruhe, 1981).

Disamping penekan factor-faktor lingkungan profesi, stress disebabkan juga adanya kesenjangan antara harapan akuntan pemula ketika masih menjadi mahasiswa dengan pengalaman kerja (Carcello, et al, 1991). Stress dengan tingkat lebih tinggi dirasakan oleh akuntan pemula dibandingkan partner, manajer atau supervisor (Sanders, et al. 1995). Stress menyebabkan perasaan ketidakpuasan dalam bekerja meningkat (Collins and Killough, 1992).

Kondisi demikian itu menjadikan banyak pihak , misalnya para pakar, peneliti dan akuntan publik khawatir dimasa mendatang profesi akuntan tidak diminati lagi oleh masyarakat.

Pemberdayaan akuntan telah dilakukan oleh pihak yang terkait diantaranya oleh *Accounting Education Change Commission*, seperti dalam *Statement No.4 AECC Recommendations For Supervisors of Early Work Experience*, pemberdayaan akuntan dengan menganjurkan supervisor berperan sebagai pembimbing dan pengawas yang baik, ramah serta bijaksana.

1.2. Perumusan Masalah

Kepuasan kerja karyawan dipengaruhi oleh berbagai factor yaitu: jenis pekerjaan yang menantang, penghargaan yang sepadan, kondisi kerja yang mendukung, rekan sekerja yang suportif dan kesesuaian pekerjaan dengan kepribadian individu. Factor-faktor tersebut terbentuk oleh peran supervisor dalam tugas pembimbingan dan pengawasan. Dengan pengaruh factor-faktor tersebut diharapkan kepuasan kerja karyawan meningkat lebih baik. Sehingga perlu sebuah tinjauan berapa besar pengaruh peran supervisor terhadap kepuasan kerja. Untuk maksud tersebut berikut dirumuskan beberapa masalah yaitu:

1.2.1. Apakah aspek kepemimpinan dan mentoring, aspek kondisi kerja dan aspek penugasan dari tindakan supervisi berpengaruh dengan kepuasan kerja akuntan pemula.

1.2.2. Apakah terdapat perbedaan tindakan supervisi terhadap akuntan pemula yang bekerja di kantor Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP) dengan akuntan pemula yang bekerja di Kantor Akuntan Publik.

1.2.3. Apakah terdapat perbedaan tingkat kepuasan kerja akuntan pemula yang bekerja di kantor Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP) dengan akuntan pemula yang bekerja di Kantor Akuntan Publik.

1.3. Tujuan Penelitian

Penelitian bertujuan untuk mendapatkan bukti empiris bahwa:

1.3.1. Aspek kepemimpinan dan mentoring, aspek kondisi kerja dan aspek penugasan dalam lingkup tindakan supervisi mempengaruhi kepuasan kerja akuntan pemula.

1.3.2. Pelaksanaan tindakan supervisi terhadap akuntan pemula di kantor Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP) berbeda dengan di Kantor Akuntan Publik (KAP).

1.3.3. Tingkat kepuasan kerja akuntan pemula yang bekerja di kantor Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP) berbeda dengan akuntan pemula yang bekerja di Kantor Akuntan Publik (KAP).

1.4. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat memberikan wawasan bagi:

1.4.1 Kantor Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP).

Dapat memberikan sumbangan lebih tajam mengidentifikasi masalah-masalah ketidakpuasan kerja para akuntan yang disebabkan keresahan, kebingungan, ketidakpastian masa depan mereka dan berupaya mengatasinya agar stress yang disebabkan hal-hal tersebut diatas berkurang. Sehingga dengan tingkat kepuasan kerja yang optimal , produktivitas kerja mereka meningkat dan citra BPKP tetap terjaga yang pada akhirnya keberadaan BPKP tetap diperlukan oleh masyarakat.

1.4.2.Kantor Akuntan Publik

Dapat mengidentifikasi masalah-masalah ketidakpuasan kerja para akuntan yang disebabkan oleh tingkat stress yang tinggi dan berupaya untuk mengatasinya agar kepuasan kerja dan kesejahteraan akuntan pemula tetap terpelihara, tingkat stress dikalangan akuntan pemula menurun, produktivitas mereka meningkat, dan tingkat pembolosan berkurang. Disamping itu , jika intensitas perpindahan akuntan bisa ditekan , profesi akuntan akan tetap dipandang sebagai profesi yang menarik dan menjanjikan masa depan yang baik.

1.4.3.Bagi mahasiswa akuntansi/sarjana akuntansi

Mahasiswa akuntansi/sarjana akuntansi bisa menjadikan tambahan wawasan tentang risiko dan manfaat bekerja di kantor Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan atau di Kantor Akuntan Publik sebelum memutuskan memilih tempat kerja.

Selanjutnya penelitian juga diharapkan bisa digunakan sebagai bahan pengetahuan bagi kalangan yang berkepentingan serta bagi peneliti –peneliti berikutnya.

BAB II

TELAAH PUSTAKA DAN HIPOTESIS

2.1. Telaah Pustaka

Dalam membahas masalah kepuasan kerja dan perilaku supervisor, dibutuhkan batasan-batasan tentang hubungan kedua masalah tersebut. Dengan mengetahui pengaruh supervisi terhadap kepuasan kerja, kita dapat menyelesaikan permasalahan yang ada diantara keduanya.

2.1.1. Definisi Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah hal yang penting, dalam memberikan sumbangan yang besar terhadap keefektifan organisasi. Kepuasan kerja karyawan yang tinggi dapat meningkatkan produktivitas kerja lebih baik, dan menurunkan tingkat stress karyawan akan menurunkan tingkat absen dan turn over. Menurut Laffaldano & Muchinsky (1985); Petty Mc Gee & Cavender (1984) kepuasan kerja mempunyai hubungan positif dengan kinerja.

Kepuasan kerja didefinisikan berbeda-beda oleh sejumlah ahli, menurut Miner seringkali disamakan dengan sikap seseorang terhadap pekerjaan. Sikap didefinisikan sebagai tingkat perasaan positif atau negatif yang dirasakan seseorang terhadap obyek tertentu, seperti tempat, benda atau orang lain. Jika seseorang memiliki sikap kerja yang positif, orang tersebut memiliki perasaan internal yang positif ketika dia memikirkan pekerjaannya (Pinder, 1984). Seperti Miner, Robbins dalam bukunya

yang berjudul *Organizational Behavior* mendefinisikan kepuasan kerja sebagai tingkat perasaan positif seseorang terhadap pekerjaan. Artinya, jika seseorang merasakan kepuasan kerja yang tinggi maka secara umum dia menyukai dan menilai pekerjaannya serta bersikap positif terhadap pekerjaannya.

Kepuasan kerja menurut Wexley dan Yukl, (1977), Munchinsky, (1989) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai perasaan seseorang terhadap pekerjaan. Dalam bukunya yang berjudul *Psychology Applied to Work* mendefinisikan kepuasan kerja adalah kesenangan yang diperoleh seseorang dari pekerjaannya.

Tiga teori kepuasan kerja yang dikembangkan oleh Wexley dan Yukl dalam bukunya, *Organizational Behavior and Personal Psychology*, yaitu:

a. Teori Diskrepansi (*Discrepancy Theory*)

Rice et.al. mendefinisikan kepuasan kerja dari berbagai aspeknya sebagai fungsi dari kesenjangan antara yang dialami seseorang dalam pekerjaan dengan apa yang diharapkan sebagai standar pembandingan. Sejalan dengan teori Locke (1969), juga mengemukakan kepuasan kerja tergantung pada kesenjangan dari keadaan sebenarnya dengan apa yang diharapkannya. Penelitian yang dilakukan oleh Wanous dan Lawler (1972) menunjukkan bahwa respon positif terhadap pekerjaan yang dilaksanakan dipengaruhi oleh tingkat kesenjangan yang dialami, artinya apakah yang dialami lebih baik dari yang diharapkan.

b. Teori Keseimbangan (*Equity Theory*)

Wexley dan Yukl (1989) mengutip teori kepuasan kerja yang dikembangkan oleh Adams, memiliki 4 komponen utama yang dikandung teori keseimbangan yaitu: input, hasil (*outcomes*), *comparison person* dan keseimbangan dan ketidakseimbangan.

Input adalah sesuatu yang berharga yang dirasakan karyawan sebagai sumbangan/pendukung terhadap pekerjaan, contoh, pendidikan, pengalaman, keahlian dan jumlah jam kerja.

Hasil (*outcomes*) adalah segala sesuatu yang berharga yang dirasakan karyawan sebagai hasil dari pekerjaannya, seperti gaji, status, pengakuan, kesempatan untuk maju dan kesempatan untuk berekspresi.

Comparison Person adalah orang yang dijadikan pembandingan dari input dan hasil yang didapat karyawan. Formula perbandingannya yaitu:

$$\frac{\text{Input A}}{\text{Outcomes A}} : \frac{\text{Input B}}{\text{Outcomes B}}$$

Keseimbangan dan ketidakseimbangan, karyawan akan membandingkan antara input dengan hasil yang diperolehnya dengan input dan hasil orang lain. Jika hasil dari pembandingannya dirasa cukup seimbang atau lebih besar, maka karyawan akan berada dalam kondisi puas, tetapi sebaliknya bilamana hasil pembandingannya menunjukkan lebih kecil, maka karyawan tersebut berada dalam kondisi tidak puas.

c. Teori Dua Faktor (*Two Factor Theory*)

Teori kepuasan kerja yang lain yang dianggap berpengaruh oleh Wexley dan Yukl adalah teori yang dikemukakan oleh Herzerg, dengan kesimpulan dalam penelitiannya adalah situasi yang mempengaruhi sikap seseorang terhadap pekerjaan terbagi menjadi dua kelompok, yaitu *Satisfiers/ Motivator* dan *dissatisfier / hygiene factor*, *satisfiers* adalah faktor-faktor atau situasi yang bisa menimbulkan kepuasan kerja, yaitu karakteristik pekerjaan yang sesuai dengan kebutuhan-kebutuhan seseorang dan perkembangan psikologis.

Satisfiers meliputi pekerjaan yang menarik, penuh tantangan, kesempatan berprestasi, penghargaan dan promosi, Jika di dalam pekerjaan seseorang terdapat faktor-faktor ini, maka kepuasan kerja akan terwujud. Sedangkan *dissatisfiers* adalah faktor-faktor yang menjadi sumber ketidakpuasan seperti administrasi dan kebijakan perusahaan, pengawasan teknis, gaji, hubungan interpersonal, kondisi pekerjaan, keamanan pekerjaan dan status.

Hal-hal yang mempengaruhi kepuasan kerja menurut Robbins dalam bukunya yang berjudul *Organizational Behavior* adalah pekerjaan yang menantang, penghargaan yang sepadan, kondisi kerja dan rekan kerja yang mendukung serta kesesuaian pekerjaan dengan kepribadian individu.

Pekerjaan yang menantang adalah pekerjaan yang memberikan kesempatan karyawan untuk menggunakan ketrampilan dan kemampuan dan kesempatan memperoleh

berbagai macam tugas, bebas dan menerima umpan balik atas pekerjaan mereka. Pendapat Robbin sejalan dengan pendapat Schwab dan Cummings (1976) yang dalam penelitiannya mengemukakan pekerjaan yang menantang adalah tugas yang rumit yang membutuhkan ketrampilan dan kemampuan lebih tinggi, akan meningkatkan kepuasan kerja. Hasil penelitian Basset (1995), berpendapat bahwa karyawan yang mengendalikan pekerjaan mereka akan lebih puas bekerja dari pada karyawan yang dikendalikan oleh mesin.

Penghargaan yang sepadan bagi karyawan pada dasarnya adalah sesuatu yang dapat memotivasi adanya praktek promosi yang adil. Promosi yang adil akan menawarkan kesempatan untuk pertumbuhan pribadi, tanggung jawab yang lebih besar dan peningkatan status sosial.

Sementara kondisi kerja yang mendukung- masih pendapat Wexley dan Yukl (1997)- adalah sesuatu yang mendorong untuk bekerja lebih baik karena lingkungan kerja yang nyaman dan menjadi perhatian setiap karyawan.

Rekan kerja yang suportif pun mempengaruhi kepuasan kerja, karena karyawan bekerja selain untuk mendapatkan uang dan prestasi, karyawan juga menghendaki peningkatan kepuasan kerja. Perilaku atasan sangat berpengaruh terhadap kepuasan kerja bawahan. Kepuasan kerja akan meningkat bilamana supervisor bersikap penuh perhatian, ramah, memberikan pujian atas kinerja yang baik, mendengarkan karyawan serta menunjukkan ketertarikan pribadi terhadap karyawannya.

Selanjutnya kesesuaian pekerjaan dengan kepribadian individu juga dapat mempengaruhi kepuasan kerja karena bakat dan kemampuan mereka sesuai dengan ketentuan pekerjaan. Karyawan akan lebih sukses dalam bekerja dan berhasil mencapai kepuasan kerja, karyawan yang bisa mengekspresikan diri dalam pekerjaannya akan lebih puas, (Basset, 1995).

2.1.2. Kepemimpinan, Supervisor dan Tindakan Supervisi

- a. Kepemimpinan merupakan salah satu bagian penting dari manajemen, peran penting pemimpin adalah mempengaruhi anggotanya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan antusiasme tinggi.

Seorang supervisor adalah seorang pemimpin sekaligus seorang manajer karena supervisor membuat rencana dan mengorganisasi bawahannya untuk mencapai tujuan.

Penelitian-penelitian pada saat sekarang telah bergeser dari penelitian tentang bakat-bakat yang mempengaruhi karakteristik pemimpin yang sukses, ke penelitian tentang perilaku, ketrampilan dan tindakan pemimpin.

Tiga ketrampilan yang menjadikan keberhasilan seorang pemimpin adalah ketrampilan teknis, ketrampilan dalam berinteraksi dengan manusia dan ketrampilan konseptual (Davis dan Newstrom, 1989). Disamping itu Daavid dan Newstrom, (1989), juga berpendapat bahwa aspek situasional juga turut mempengaruhi kepemimpinan yang sukses. Tidak ada suatu tindakan yang selalu

sesuai untuk setiap keadaan. Oleh karena itu, pemimpin harus pandai-pandai menyesuaikan diri dan menyesuaikan kebijakan yang diambil dengan keadaan yang dialami.

Menurut *Path-Goal Theory* yang dikembangkan oleh House dan Mitchell (1974) yang dikutip oleh David dan Newstrom (1989), pemimpin yang sukses adalah pemimpin yang mendukung bawahannya, baik dalam hal tugas maupun secara psikologis. Dukungan dalam tugas dapat berupa penyediaan sumber daya, anggaran dan otoritas dan bentuk-bentuk dukungan lain yang kesemuanya bermanfaat untuk menyelesaikan tugas tersebut. Secara psikologis, pemimpin mendorong karyawannya untuk mengerjakan tugasnya. Pemimpin juga berupaya menghilangkan hambatan dari lingkungan yang menghalangi kinerja dan memberikan penghargaan atas kinerja dan usaha yang efektif.

Seorang pemimpin adalah panutan bagi bawahan karena bawahan akan bertindak kurang lebih sama dengan pemimpinnya. Jika pemimpin bertindak bijaksana dan penuh dukungan, maka bawahan akan bertindak sama, akan tetapi jika pemimpin bertindak sebaliknya, maka bawahan juga akan mengikutinya.

b. Supervisor.

Supervisor memiliki lima peran yang berbeda menurut Davis dan Newstrom (1989), dalam bukunya yang berjudul *Human Behavior at Work*.

Lima peran tersebut memandang supervisor sebagai:

(1). Peran Penting (*Key Person*).

Manajemen tradisional memandang tugas supervisor adalah membuat keputusan, mengendalikan pekerjaan, menginterpretasikan kebijakan dan berperan penting dalam proses penyelesaian pekerjaan.

Supervisor mewakili pihak manajemen terhadap karyawan dan mereka menghubungkan karyawan dengan pihak manajemen level atas karena manajemen mendapat informasi tentang karyawan dari supervisor. Supervisor menjadi elemen penting karena secara strategis mereka menghubungkan kekuasaan dan komunikasi.

(2). Pihak yang tepat berada di tengah.

Menurut sudut pandang *in-the-middle*, supervisor berada pada posisi yang berlawanan tepat di antara dua kekuatan sosial yaitu manajemen dan karyawan. Tekanan pada supervisor disebabkan oleh perbedaan harapan manajemen terhadap supervisor dengan harapan karyawan terhadap supervisor. Supervisor tidak menjadi supervisor dari situasi yang ada tetapi menjadi korban dari situasi yang membingungkan.

(3). Pihak marjinal

Supervisor berada diposisi yang tidak diterima oleh manajemen dan diabaikan oleh karyawan. Manajemen level atas didukung oleh pemegang saham,

manajer lain dan staf spesialis. Karyawan memiliki serikat karyawan dan kelompok informal. Staf spesialis yang membuat keputusan dan mengeluarkan instruksi, sedang supervisor hanya menyampaikan keputusan dan instruksi ke karyawan saja. Hubungan supervisor dengan karyawan bersifat pasif. Supervisor berkewajiban bertindak seperti manajer, namun mereka tidak bisa berpartisipasi penuh dalam manajemen.

(4). Karyawan biasa

Peran supervisor tidak lebih daripada karyawan biasa, pertama, mereka kurang memiliki wewenang karena supervisor bukan pengambil keputusan utama. Kedua, supervisor dipandang bukan sebagai bagian dari kelompok manajemen dan pola pikir mereka cenderung lebih dekat ke karyawan biasa. Supervisor dalam menerjemahkan kebijakan dan tindakan manajemen level atas berbeda dengan yang dikehendaki manajemen.

(5). Spesialis perilaku

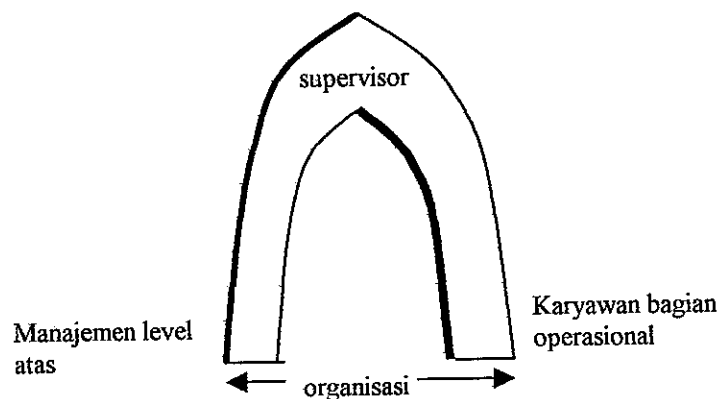
Supervisor dipandang sebagai spesialis, sebagaimana karyawan lainnya, tugas supervisor adalah mengendalikan sisi kemanusiaan dari suatu kegiatan dan staf yang lain menangani hal-hal teknis. Supervisor tidak dipandang sebagai pihak marginal karena mereka mengambil bagian dari suatu aktivitas.

Perbedaan jenis pekerjaan mempengaruhi peran supervisor, peran yang dilakukan supervisor di perusahaan manufaktur berbeda dengan peran supervisor di perusahaan jasa. Persamaan utama peran, adalah supervisor

bagian dari manajemen karena mereka mengarahkan pekerjaan karyawan lain. Supervisor berhubungan dengan manajemen dan karyawan sehingga mereka mendapat tekanan dari kedua pihak. Supaya berhasil dalam mengarahkan karyawan, mereka menjadi ahli perilaku. Untuk menghubungkan ketiga hal tersebut, kedudukan supervisor adalah sebagai *keystone* dalam struktur organisasi yaitu elemen yang menghubungkan kedua pihak dan membantu keduanya untuk bekerja dengan efektif. Tekanan yang diterima supervisor digunakan untuk memperkuat seluruh pihak dan mencapai kesuksesan organisasi.

Gambar 2.1

Peran supervisor dalam organisasi



Basset (1995) mengemukakan dua gaya kepemimpinan supervisor, yaitu supervisor yang berorientasi pada pekerjaan dan supervisor yang memiliki sensitivitas sosial. Gaya kepemimpinan supervisor yang baik adalah yang

sejalan dengan kesempatan kontak sosial yang ada antara supervisor dengan bawahannya. Karakter individu dan pilihan akan gaya kepemimpinan supervisor dan variasi dalam orientasi kerja supervisor.

Kelompok kerja yang kecil dan akrab lebih puas dipimpin supervisor yang memiliki sensitivitas sosial yang tinggi, tidak otoriter, antar anggota bisa berhubungan informal dan terdapat fleksibilitas. Sebaliknya, kelompok kerja yang besar akan lebih puas dipimpin supervisor yang berorientasi pada pekerjaan dan memiliki hubungan kerja yang formal.

c. Tindakan Supervisi

Dalam buku yang berjudul *Human Behavior at Work*, Davis dan Newstrom menyatakan bahwa tanggapan karyawan terhadap supervisornya tergantung pada karakteristik dari supervisor. Hasil penelitian Bassett (1995) menunjukkan bahwa kepuasan kerja bawahan akan meningkat jika supervisor bertindak bijak, baik hati dan penuh perhatian terhadap bawahannya. Penelitian Bassett (1995) ini sejalan dengan sejumlah penelitian yang dikutip Haryoko (1996) yang menunjukkan bahwa karyawan merasa lebih puas dengan pemimpin yang bijaksana daripada dengan pemimpin yang selalu berbeda pendapat atau bermusuhan dengan bawahannya.

Berikut ini adalah 13 faktor yang dianggap memberi sumbangan untuk keberhasilan seorang supervisor menurut Milton M Mandell dan Pauline Duckworth:

- (1). Memiliki pengetahuan dan ketrampilan yang menyeluruh
- (2). Bersedia menerima perubahan
- (3). Memberi otonom ke bawahannya
- (4). Rajin dan menunjukkan minat atas pekerjaannya.
- (5). Dapat memenuhi waktu tenggat
- (6). Mampu membuat rencana dan bisa mengorganisasi pekerjaan dan bawahan dengan baik.
- (7). Senantiasa meningkatkan pengetahuan dan ketrampilan
- (8). Senantiasa menyempurnakan metode
- (9). Dihormati oleh anak buahnya
- (10). Teratur memberi laporan ke atasannya tentang perkembangan pekerjaan
- (11). Mampu melatih dengan baik
- (12). Jujur dan berterus terang
- (13). Mempunyai rasa humor

Dari hasil survey tersebut bisa ditarik kesimpulan tentang sifat-sifat yang menunjukkan kemampuan supervisor, yaitu:

- (1). Secara teknis, supervisor mempunyai pemahaman yang mantap akan pekerjaannya. Pada umumnya bawahan mengharapkan supervisornya bekerja lebih baik daripada yang lain dan memiliki kemampuan terbaik (Basset, 1995).

- (2). Supervisor adalah seorang perencana yang baik, mampu membuat jadwal kerja yang efisien dan mampu bekerja secara efektif.
- (3). Supervisor mampu berkomunikasi dengan baik dan jujur. Karyawan selalu mendapat umpan balik sehingga mereka tahu penilaian terhadap pekerjaannya. Penelitian Larson (1986) yang dikutip oleh O' Driscoll dan Beehr (1994) menunjukkan bukti bahwa pemberian umpan balik ke bawahan memberi pengaruh positif. Disamping itu supervisor yang baik adalah supervisor yang bersedia menanggapi masalah yang berkaitan dengan pekerjaan dengan simpatik dan bersedia menerima ide-ide baru. Dia juga bersedia mendengarkan keluhan -keluhan bawahannya dan jika diperlukan, dia akan mengambil tindakan untuk mengatasi keluhan itu. Pengaruh positif dari kesediaan supervisor untuk membantu memecahkan masalah bawahannya ditunjukkan oleh hasil penelitian Mumford (1986) dan dikutip dalam penelitian O'Driscoll dan Beehr (1994).
- (4). Supervisor yang mampu melatih, perkembangan kemampuan dan keterampilan bawahan menjadi pusat perhatiannya. Dia juga seorang instruktur yang teliti dan sabar sehingga dia bisa yakin akan kemampuan bawahannya, terutama bawahan yang masih pemula, bahwa mereka mendapatkan latihan yang dibutuhkan untuk memenuhi standar.

- (5). Standar yang ditetapkan supervisor adalah realistis dan dia bersedia menjelaskan standar tersebut sehingga tidak ada kerancuan di antara bawahannya tentang standar penilaian yang baik.
- (6). Supervisor yang baik adalah supervisor yang konsekuen, metode manajemennya adil dan obyektif sehingga bawahan tahu apa yang diharapkannya dan yakin atas pertimbangannya.
- (7). Supervisor yang baik adalah yang mampu mendisiplinkan dirinya karena pemimpin yang disiplin adalah dasar bagi disiplin karyawan.
- (8). Supervisor yang baik adalah yang mudah ditemui. Dia memberi perhatian yang tulus kepada setiap bawahannya serta mengetahui kemampuan dan ketrampilannya berikut keterbatasan dan kelemahan mereka.

Tahapan supervisi dalam Standar Pekerjaan Lapangan Seksi Perencanaan dan Supervisi, supervisi diatur sebagai berikut:

Supervisi mencakup pengarahan usaha asisten yang terkait dalam pencapaian tujuan audit dan penentuan apakah tujuan tersebut tercapai. Unsur supervisi adalah memberikan intruksi kepada asisten, tetap menjaga penyampaian informasi masalah-masalah yang penting yang dijumpai dalam audit, mereview pekerjaan yang dilaksanakan, dan menyelesaikan perbedaan pendapat di antara staf audit kantor akuntan. Luasnya supervisi yang memadai bagi suatu keadaan tergantung atas banyak faktor, termasuk kompleksitas masalah dan kualitas orang yang melaksanakan audit.

Para asisten harus diberitahu tanggung jawab mereka dan tujuan prosedur yang mereka laksanakan. Mereka harus diberitahu hal-hal yang kemungkinan berpengaruh terhadap sifat, luas dan saat prosedur yang harus dilaksanakan, seperti sifat bisnis satuan usaha yang bersangkutan dengan penugasan dan masalah-masalah akuntansi dan audit. Auditor dengan tanggung jawab akhir untuk setiap audit harus mengarahkan asisten untuk mengemukakan pertanyaan akuntansi dan auditing signifikan yang muncul, sehingga auditor dapat menetapkan seberapa signifikan masalah tersebut.

Pekerjaan yang dilaksanakan oleh asisten harus direview untuk menentukan apakah pekerjaan tersebut telah dilaksanakan secara memadai dan menilainya apakah hasilnya sejalan dengan kesimpulan yang disajikan dalam laporan audit.

Auditor yang bertanggung jawab akhir mengenai auditnya dan asistennya harus menyadari prosedur yang harus diikuti jika terdapat perbedaan pendapat mengenai masalah akuntansi dan auditing di antara staf kantor akuntan publik yang terlibat dalam audit. Prosedur tersebut harus memungkinkan asisten mendokumentasikan ketidaksetujuan di antara mereka dan kesimpulan yang diambil jika, setelah melalui konsultasi yang memadai, ia berkeyakinan bahwa perlu baginya untuk tidak sependapat dengan penyelesaian masalah tersebut. Dalam hal ini, dasar penyelesaian akhir masalah harus juga didokumentasikan.

2.1.3. Pemberdayaan Akuntan

Kesenjangan antara harapan mahasiswa akuntansi dan pengalaman akuntan pemula di kantor akuntan publik adalah subyek penelitian dari Carcello et.al (1993). Hasil penelitian itu mendapatkan bukti bahwa terdapat perbedaan yang signifikan antara harapan mahasiswa dengan pengalaman akuntan pemula. Kesenjangan terbesar terjadi dalam area pengembangan, pelatihan dan supervisi. Mahasiswa mengharapkan umpan balik yang konstruktif dan tepat waktu terhadap kinerja mereka, sedang pengalaman akuntan menunjukkan hal yang sebaliknya. Di samping itu, dalam kenyataannya, harapan mahasiswa akan pelatihan yang memadai dan penentuan staf yang sesuai dalam suatu penugasan tidak selalu terpenuhi. Harapan mahasiswa yang lain yang tidak selalu terpenuhi adalah tersedianya waktu yang cukup untuk menyelesaikan penugasan, supervisor yang kompeten untuk menjawab pertanyaan dan perlakuan sebagai profesional.

Kesenjangan antara harapan yang dibawa mahasiswa ketika memasuki profesi akuntan publik dengan kenyataan yang dialami, menyebabkan ketidakpuasan kerja. Jika hal ini dibiarkan, di masa mendatang profesi akuntan publik menjadi tidak menarik lagi. Salah satu upaya yang bisa dilakukan kantor akuntan publik untuk mengatasi hal tersebut adalah pemberdayaan akuntan.

Thomas dan Tymon dalam *Empowerment Inventory* mengemukakan bahwa pemberdayaan diperlukan dalam setiap tahap karir akuntan. Motivasi intrinsik yang ditumbuhkan dengan pemberdayaan menyebabkan akuntan bersemangat untuk

bekerja karena tugas yang mereka tangani dan mereka memiliki perasaan positif yang tumbuh dari pekerjaan yang mereka kerjakan.

Ada empat elemen pemberdayaan yang memberikan motivasi intrinsik dalam bekerja. Individu atau team akan merasa diberdayakan jika mereka merasa mempunyai pilihan, kompetensi, bermakna dan kemajuan dalam pekerjaan.

Tabel 2.1.

Empat elemen pemberdayaan

	Elemen Kesempatan	Elemen Pujian/Prestasi
Aktivitas Penugasan	Pilihan	Kompetensi
Tujuan Penugasan	Kebermaknaan	Kemajuan

Sumber: data pustaka

Pilihan adalah kesempatan yang dimiliki individu untuk memilih tugas yang berarti untuk mereka dan untuk melaksanakan tugas tersebut dengan cara yang sesuai. Pilihan memungkinkan individu atau team untuk melakukan penilaian dan bertindak sesuai dengan pemahaman mereka tentang pekerjaan yang ditangani. Dalam pemilihan, juga terbuka kesempatan untuk berbagi informasi dan wewenang dalam pengambilan keputusan.

Akan tetapi, penugasan dalam akuntansi seringkali membatasi pilihan yang ada, misalnya, dalam mengaudit, akuntan harus mematuhi prosedur audit atau prosedur

lain, karena penyimpangan dari prosedur akan menyebabkan kemungkinan terjadi kesalahan lebih besar.

Meski demikian, peluang pemberdayaan melalui kesempatan memilih tetap ada, misalnya, akuntan diijinkan untuk memilih penugasan berdasar ketertarikan mereka akan industri tertentu, bergabung dengan tim penugasan yang mereka kehendaki, memperluas tugas akuntan pemula, memperluas kesempatan akuntan pemula untuk turut serta dalam pengambilan keputusan dan bahkan mengijinkan akuntan pemula untuk menyusun dan menyajikan laporan kepada klien seperti yang dilakukan partner.

Tabel 2.2.
Dasar-dasar pemberdayaan

PILIHAN

WEWENANG – untuk mengambil keputusan

KEPERCAYAAN - akan penilaian karyawan

RASA AMAN - bahwa tidak akan disalahkan jika terjadi kesalahan

TUJUAN - penentuan yang jelas dalam pengambilan keputusan

INFORMASI - berbagi pengetahuan untuk mengambil keputusan yang baik

KOMPETENSI

MODEL - tentang bagaimana melaksanakan tugas dengan pelatihan dan teladan

FEEDBACK POSITIF – pemberian pujian, bukan kritik

PENGAKUAN KEAHLIAN – pemberian kredit untuk keberhasilan

KESEMPATAN TUMBUH – mengijinkan karyawan memilih tugas yang menantang.

STANDAR NON KOMPARATIF – untuk mencegah persaingan tidak sehat

KEBERMAKNAAN

IKLIM BERSAHABAT – yang mendorong idealisme dan kepedulian antar karyawan.

NILAI YANG JELAS – pemahaman yang tentang hal-hal penting

VISI MASA DEPAN YANG MENYENANGKAN

TUJUAN TUGAS YANG RELEVAN dengan Visi

PENUGASAN YANG GAMBLANG jika memungkinkan

KEMAJUAN

KOLABORASI – antar karyawan dalam usaha mencapai tujuan

MILESTONES – penentuan even penting dalam penugasan yang panjang

PERAYAAN – prestasi-prestasi penting

APRESIASI KLIEN – karyawan mendapat feedback dari klien

PENGEMBANGAN BERKELANJUTAN – dalam proses penugasan penting

Sumber: data pustaka

Kompetensi adalah rasa berprestasi yang dirasakan jika melaksanakan aktivitas yang telah dipilih dengan baik. Rasa kompetensi bisa dibangkitkan dengan penyediaan pelatihan, pemberian feedback dan penghargaan, pengakuan akan keahlian, misalnya dengan pujian atau pemberian kredit dan kesempatan untuk melanjutkan pendidikan profesional secara formal.

Kebermaknaan adalah kesempatan yang individu rasakan untuk melakukan tugas yang bernilai. Kunci untuk kebermaknaan adalah adanya perasaan bahwa mereka menggunakan waktu yang mereka miliki dan usaha yang bisa mereka lakukan untuk melakukan sesuatu pekerjaan yang termasuk penting dalam suatu skema kerja yang lebih luas. Seringkali akuntan pemula mengeluh karena mereka tidak memahami

gambaran keseluruhan dari suatu penugasan, sehingga mereka merasa apa yang telah mereka kerjakan tidak berarti. Perasaan seperti ini bisa dihindari jika pada permulaan penugasan supervisor menjelaskan tujuan dari penugasan dan implikasi dari berbagai temuan dan hasil. Akuntan pemula perlu diberitahu peran dan manfaat kontribusi mereka ke pencapaian tujuan perusahaan.

Kemajuan adalah prestasi yang individu rasakan jika telah menyelesaikan suatu pekerjaan. Kemajuan berhubungan dengan rasa bahwa pekerjaan yang mereka lakukan menuju ke tahap penyelesaian dan benar-benar menyelesaikan suatu masalah. Rasa kemajuan ditingkatkan dengan lebih memberi perhatian pada peristiwa-peristiwa penting dalam tugas yang memerlukan waktu lama, perasaan atas keberhasilan, pemberian feedback yang apresiatif dari klien dan dorongan pengembangan berkelanjutan dalam proses penyelesaian tugas.

2.1.4. Ukuran Kantor Akuntan Publik

Seorang akuntan publik dapat membuka praktek akuntan publik sendiri atau bergabung dengan sebuah kantor akuntan publik. Sebuah kantor akuntan publik dapat diorganisasi secara perorangan, persekutuan atau perseroan terbatas. Secara umum, kantor akuntan publik diklasifikasikan ke dalam empat kelompok:

a. Internasional

Kantor akuntan publik berskala internasional adalah kantor akuntan publik yang memiliki kantor-kantor di kota-kota di berbagai belahan dunia. Kantor akuntan publik yang termasuk dalam kategori ini biasa disebut sebagai Big five. Lebih dari 90 % perusahaan besar dan ribuan klien kecil ditangani oleh Big five ini.

b. Nasional

Kantor akuntan berskala nasional adalah kantor akuntan publik yang mempunyai kantor di kota-kota besar di suatu negara tertentu. Klien yang dilayani kantor akuntan publik adalah perusahaan yang terdaftar di bursa efek serta ribuan klien tingkat menengah dan kecil.

c. Regional

Kantor akuntan publik berskala regional adalah kantor akuntan publik yang memiliki kantor di wilayah geografi yang terbatas, misalnya wilayah barat atau wilayah timur suatu negara besar. Klien yang dilayani lebih kecil daripada klien yang dilayani kantor akuntan publik internasional dan kantor akuntan publik nasional.

d. Lokal

Kantor akuntan publik lokal adalah kantor akuntan publik yang hanya memiliki satu kantor atau beberapa kantor di suatu daerah. Kantor akuntan publik lokal adalah kantor akuntan publik yang paling banyak dijumpai. Klien yang dilayani adalah perusahaan kecil dan klien individu.

Di Indonesia tidak ada dasar yang pasti dalam penentuan ukuran kantor akuntan publik. Sejumlah peneliti dan Direktorat Pembinaan Akuntan dan Jasa Penilai, Departemen Keuangan menentukan ukuran kantor akuntan publik berdasar jumlah staf, jumlah klien atau lingkup wilayah klien yang ditangani. Namun pada umumnya kantor akuntan publik yang berafiliasi dengan Big five dianggap sebagai kantor akuntan publik besar. Oleh karena itu penggolongan kantor akuntan publik dalam penelitian ini adalah kantor akuntan publik besar, yaitu kantor akuntan publik nasional yang berafiliasi dengan Big five dan kantor akuntan publik kecil, yaitu kantor-kantor akuntan publik lokal dan nasional yang tidak berafiliasi dengan Big five.

2.2. Penelitian Sebelumnya

Pada hasil penelitian Myrna Nurahma dan Nur Indriantoro, (1999) menjelaskan bahwa masalah yang sering dihadapi oleh kantor akuntan publik adalah ketidakpuasan kerja dan *turn over* karyawan yang cukup tinggi. Tingkat *turn over*

yang tinggi menjadikan keprihatinan para pakar, peneliti dan kantor akuntan publik, karena apabila masalah tersebut dibiarkan berlarut-larut, dikhawatirkan dimasa mendatang profesi akuntan tidak lagi diminati oleh masyarakat.

Hasil pengujian hipotesis, hanya satu hipotesis yang didukung, dua hipotesis yang lain tidak menunjukkan pengaruh yang signifikan sehingga peneliti tidak menolak hipotesis nol. Temuan-temuannya sejalan dengan penelitian Patten (1995) bahwa kepuasan kerja akauntan pemula dipengaruhi tiga aspek tindakan supervisi, Yaitu kepemimpinan dan mentoring, kondisi kerja dan penugasan. Penelitiannya juga menemukan bahwa tidak terdapat perbedaan pelaksanaan tindakan supervisi terhadap akuntan pemula di kantor akuntan publik besar dan kantor akuntan publik kecil.

Penelitian Myrna Nurahma dan Nur Indriantoro (1999) tidak sejalan dengan hasil penelitian Albrecht dan Brown (1981), Gaertner dan Ruhe (1981) tetapi mendukung hasil penelitian Patten (1995) bahwa tidak terdapat perbedaan signifikan kepuasan kerja akuntan pemula di kantor akuntan publik besar dan kantor akuntan publik kecil.

Penelitian yang dilakukan Herzberg (1959) menemukan bahwa ada lima faktor yang menyebabkan kepuasan kerja dan lima faktor sumber ketidakpuasan kerja. Lima faktor yang menyebabkan kepuasan kerja (*satisfiers*) adalah keberhasilan, pengakuan, pekerjaan itu sendiri, tanggung jawab dan pengembangan. Lima faktor yang bukan sumber kepuasan kerja adalah kebijakan dan administrasi perusahaan, supervisi secara teknis dan personal serta kondisi kerja.

Penelitian Turner dan Lawrence (1965) menemukan bukti bahwa karyawan yang diberi otonomi yang lebih luas memiliki kepuasan kerja lebih tinggi. Dengan demikian, kebebasan dari supervisi berhubungan positif dengan kepuasan kerja. Hasil penelitian Turner dan Lawrence ini didukung oleh hasil penelitian Bassett (1995) bahwa pemberian otonomi yang lebih besar ke karyawan akan meningkatkan produktivitas dan kepuasan kerja.

Ketiga penelitian terakhir tentang kepuasan kerja dan tindakan supervisi menunjukkan hasil yang tidak konsisten. Yang harus diperhatikan adalah ketiga penelitian tersebut tidak menyebutkan aspek dan tingkat kedudukan responden dimana tindakan supervisi berhubungan negatif dengan kepuasan kerja.

Secara rinci ketidakkonsistenan hasil ketiga penelitian terakhir disebutkan sebagai berikut : Penelitian Myrna Nurahma dan Nur Indriantoro, (1999), tersebut sejalan dengan hasil penelitian Carcello, et al, (1991) yang menjelaskan bahwa ketidakpuasan kerja akuntan pemula yang bekerja di Kantor Akuntan Publik rata-rata disebabkan adanya kesenjangan antara harapan ketika masih menjadi mahasiswa dengan pengalaman kerja. Ketidakpuasan kerja juga karena tingkat stress cukup tinggi (Gaertner dan Ruhe, 1981; Albrecht dan Brown, 1981; Sanders, et.al, 1995)

Keprihatinan pihak-pihak yang terkait dengan profesi akuntan diekspresikan dalam upaya pemberdayaan para akuntan, dengan memberikan kesempatan untuk memiliki motivasi intrinsik. Merteka berketetapan bahwa dengan motivasi intrinsik, akuntan pemula akan bersemangat bekerja. Semangat bekerja karena didorong perasaan

positif terhadap tugas yang sedang mereka kerjakan. Motivasi intrinsik timbul adanya kesempatan untuk memilih, pengakuan, kompetensi, rasa bermaknaan dan kemajuan yang berarti (Sherman dan Tymon, 1997).

Pemberdayaan akuntan pemula pada hasil penelitian Myrna Nurahma dan Nur Indriantoro, (1999), tetap mengacu pada saran *AECC Recommendation for Supervisors of Early Work Experience* dalam *Statement No.4* bahwa peningkatan motivasi intrinsik dengan tindakan supervisi yang memadai agar supaya kinerja akuntan pemula meningkat.

Hipotesis pertama yang diajukan dalam penelitian Myrna Nurahma dan Nur Indriantoro, (1999), adalah pendugaan tidak ada korelasi yang cukup berarti antara aspek kepemimpinan dan mentoring, aspek kondisi kerja, dan aspek penugasan dalam lingkup tindakan supervisi dengan kepuasan kerja akuntan pemula yang bekerja di kantor akuntan publik.

Hipotesis kedua diajukan dengan pendugaan, tidak ada perbedaan pelaksanaan aspek kepemimpinan dan mentoring, aspek kondisi kerja dan aspek penugasan dalam lingkup tindakan supervise, terhadap akuntan pemula yang bekerja di kantor akuntan publik kecil dengan mereka yang bekerja di kantor akuntan publik besar.

Hipotesis ketiga diajukan dengan pendugaan bahwa tingkat kepuasan kerja akuntan pemula yang bekerja di kantor akuntan publik kecil, tidak berbeda dengan tingkat kepuasan kerja akuntan pemula yang bekerja di kantor akuntan publik besar.

Dalam pengujian hipotesis-hipotesis, penelitian Myrna Nurahma dan Nur Indriantoro, (1999), menggunakan alat uji Kendall's Tau dan alat uji Mann-Whitney. Alat uji asosiasi non parametrik Kendall's Tau, digunakan untuk mengukur hubungan antara suatu variabel independen terhadap variabel independen. Variabel dependen dalam hasil penelitian tersebut adalah kepuasan kerja, diprediksi dipengaruhi oleh variabel independen.

Alat uji Mann-Whitney digunakan untuk menguji signifikansi perbedaan masing-masing aspek tindakan supervisi dan kepuasan kerja, antara di kantor akuntan publik besar dengan di kantor akuntan publik kecil.

Secara umum hasil dari penelitian Myrna Nurahma, menyimpulkan sebagai berikut: Hipotesis pertama, yang diduga tidak ada korelasi yang cukup berarti antara aspek kepemimpinan dan mentoring, aspek kondisi kerja dan aspek penugasan dari tindakan supervisi dengan kepuasan kerja akuntan pemula yang bekerja di kantor akuntan publik, tidak terbukti dengan tingkat probabilitas $p \leq 0,05$.

Hipotesis kedua, dengan dugaan tidak ada perbedaan pelaksanaan aspek kepemimpinan dan mentoring, aspek kondisi kerja dan aspek penugasan dalam lingkup tindakan supervisi terhadap akuntan pemula, yang bekerja di kantor akuntan publik kecil dengan akuntan pemula yang bekerja di kantor akuntan publik besar, berhasil ditolak pada tingkat signifikansi $p \leq 0,05$.

Hipotesis ketiga, dengan dugaan tingkat kepuasan kerja akuntan pemula yang bekerja di kantor akuntan publik kecil tidak berbeda dengan tingkat kepuasan kerja akuntan

pemula yang bekerja di kantor akuntan publik besar, terbukti cukup signifikan yaitu dengan probabilitas sebesar $p \leq 0,05$.

Hasil pengujian ketiga hipotesis yang diajukan tersebut konsisten dengan hasil pengujian ketiga hipotesis, penelitian Patten (1995), yang menyatakan bahwa tindakan supervisi dalam tiga aspek utama, mempunyai pengaruh positif terhadap kepuasan kerja, dan tidak terdapat perbedaan pelaksanaan supervisi terhadap akuntan pemula di kantor akuntan publik besar dan di kantor akuntan publik kecil, serta tidak ada perbedaan yang signifikan tentang kepuasan kerja akuntan pemula di kantor akuntan publik besar dan di kantor akuntan publik kecil.

Namun demikian penelitian yang menyertakan fungsi dan tingkatan karyawan, selain ketiga aspek utama supervisi, berbeda dengan hasil penelitian Myrna Nurahma dan Nur Indriantoro, (1999), maupun hasil penelitian Patten, (1995). Pada penelitian yang menyertakan fungsi dan tingkatan karyawan membuktikan bahwa karyawan dengan level yang tinggi merasa lebih puas ketimbang karyawan tingkatan bawah. Karyawan yang lebih tinggi kedudukannya memiliki otonomi yang lebih besar, pekerjaan lebih bervariasi dan memiliki kebebasan dalam penilaian. Karyawan level bawah sering mengalami ketidakpuasan dan kebosanan (Basset, 1995). Kepuasan kerja akuntan pemula terbukti paling rendah dibandingkan manajer dan partner, tingkat kepuasan tertinggi dialami oleh partner; dan tingkat stress serta ketegangan juga lebih tinggi dibandingkan lainnya, (gaertner dan Ruhe, 1981).

Berbeda lagi dengan hasil penelitian yang mempertimbangkan besar kecilnya kantor tempat mereka bekerja, ternyata pada hasil penelitian ini, kepuasan kerja akuntan pemula dirasakan lebih baik pada kantor akuntan ukuran menengah (50-200 karyawan), dibandingkan dengan mereka yang bekerja di kantor akuntan public dengan ukuran kecil (memiliki staf < 50) maupun yang bekerja di kantor akuntan public dengan ukuran besar (dengan staf > 200)

Penelitian Myrna Nurahma dan Nur Indriantoro (1999), menggunakan data primer berupa persepsi akuntan pemula yang diperoleh dengan instrument kuesioner. Kuesioner penelitian diadopsi dari penelitian Patten, 1(1995) yang mengacu pada *Ststement No.4 AECC Recommendation for Supervisor of Early Work Experience*. Variabel-variabel yang dipergunakan dalam penelitian tersebut yaitu kepemimpinan dan mentoring, kondisi kerja dan penugasan yang merupakan variabel independen, sedang variabel terikat adalah kepuasan kerja. Pengujian dengan menggunakan alat uji Kendall's Tau untuk hipotesis pertama dan alat uji Mann-Whitney untuk hipotesis kedua dan ketiga.

Oleh karena ketidakkonsistenan tersebut, penelitian ini menguji kembali hubungan kepuasan kerja dengan tindakan supervisi yang diwakili oleh ketiga aspek yaitu aspek kepemimpinan dan mentoring, aspek kondisi kerja dan aspek penugasan dengan sampel yang diperluas yaitu akuntan pemula yang bekerja di Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan selain akuntan Pemula yang bekerja di Kantor Akuntan Publik.

2.3. Kerangka Pemikiran Teoritis

Kerangka pemikiran teoritis yang mendasari ide-ide penurunan hipotesis adalah bahwa kepuasan kerja merupakan faktor penting penyumbang keberhasilan suatu organisasi. Kepuasan kerja diartikan sebagai perasaan positif yang dirasakan seseorang terhadap obyek tertentu, seperti tempat, benda atau orang lain. Tindakan supervisi dalam interaksi antar individu, diartikan sebagai ekspresi karakter yang menjadi gantungan respon karyawan terhadap atasannya. Tindakan supervisi yang diduga berpengaruh terhadap kepuasan kerja, dirinci ke dalam beberapa dimensi, yaitu: kepemimpinan dan mentoring, kondisi kerja dan penugasan. Sedangkan kepuasan kerja yang diduga dipengaruhi oleh tindakan supervise, dirinci ke dalam dimensi beban pekerjaan dan imbalan.

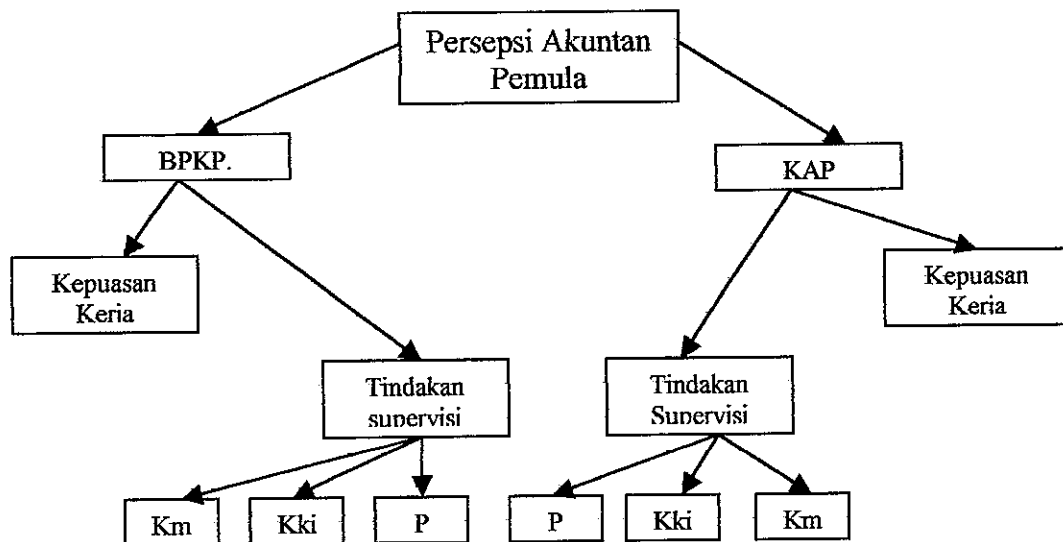
Pengaruh tindakan supervise - yang dijabarkan ke dalam beberapa dimensi kepemimpinan dan mentoring, kondisi kerja dan penugasan - terhadap kepuasan kerja seseorang digambarkan sebagai perasaan positif seseorang terhadap pekerjaan. Karyawan merasakan tingkat kepuasan kerja besar, bilamana secara umum seseorang menyukai atau bersikap positif terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja karyawan meningkat bilamana supervise bertindak bijak, baik hati dan penuh perhatian terhadap karyawan bawahan.

Tiga masalah menjadi persepsi akuntan pemula dalam menyikapi pengaruh tindakan supervise terhadap kepuasan kerja, yaitu :

- 1). Besar pengaruh tindakan supervisi, - yang dijabarkan ke dalam beberapa dimensi, kepemimpinan dan mentoring, kondisi kerja dan penugasan – terhadap kepuasan kerja akuntan pemula, baik yang bekerja di kantor Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan maupun akuntan pemula yang bekerja di Kantor Akuntan Publik.
- 2). Perbedaan tindakan supervise, yang dijabarkan ke dalam beberapa dimensi kepemimpinan dan mentoring, kondisi kerja dan penugasan – terhadap akuntan pemula yang bekerja di kantor Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan dengan akuntan pemula yang bekerja di Kantor Akuntan Publik.
- 3). Perbedaan tingkat kepuasan kerja yang dirasakan akuntan pemula yang bekerja di kantor Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan dengan tingkat kepuasan kerja yang dirasakan akuntan pemula yang bekerja di Kantor Akuntan Publik.

Kerangka pemikiran teoritis tentang persepsi akuntan pemula terhadap pengaruh tindakan supervise terhadap kepuasan kerja, perbedaan tindakan supervisi terhadap akuntan pemula yang bekerja di kantor Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan maupun di Kantor Akuntan Publik serta perbedaan tingkat kepuasan kerja akuntan pemula yang bekerja di kantor Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan dengan mereka yang bekerja di Kantor Akuntan Publik, digambarkan sebagai berikut:

GAMBAR 1
Dimensi dan Elemen dari Tindakan Supervisi
Dan Kepuasan Kerja



2.4. Perumusan Hipotesis

Hipotesis yang didasarkan kerangka pemikiran teoritis seperti tersebut di atas digambarkan dalam model regresi, tindakan supervisi sebagai variable bebas dan kepuasan kerja variable terikat.

Pendugaan pengaruh variable bebas terhadap kepuasan kerja , perbedaan tindakan supervisi serta tingkat kepuasan kerja di kantor Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan dengan di Kantor Akuntan Publik, dirumuskan sebagai berikut :

- 1). Ho:
- a. Tidak terdapat pengaruh yang berarti antara aspek kepemimpinan dan mentoring dalam tindakan supervisi di kantor BPKP dan di KAP dengan kepuasan kerja akuntan pemula.
 - b. Tidak terdapat pengaruh yang berarti antara aspek kondisi kerja dalam tindakan supervisi di kantor BPKP dan di KAP dengan kepuasan kerja akuntan pemula.
 - c. Tidak terdapat pengaruh yang berarti antara penugasan dalam tindakan supervisi di kantor Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan dan di KAP dengan kepuasan kerja akuntan pemula.
- H1:
- a. Terdapat pengaruh yang berarti antara aspek kepemimpinan dan mentoring dalam tindakan supervisi di kantor BPKP dan di KAP dengan kepuasan kerja akuntan pemula.
 - b. Terdapat pengaruh yang berarti antara aspek penugasan dalam tindakan supervisi di kantor BPKP dan di KAP dengan kepuasan kerja akuntan pemula.
 - c. Terdapat pengaruh yang berarti antara aspek penugasan dalam tindakan supervisi di kantor BPKP dan di KAP dengan kepuasan kerja akuntan pemula.

- 2). Ho: a. Tidak terdapat perbedaan aspek kepemimpinan dan mentoring dalam tindakan supervisi terhadap akuntan pemula di kantor BPKP dengan di KAP.
- b. Tidak terdapat perbedaan aspek kondisi kerja dalam tindakan supervisi terhadap akuntan pemula di kantor BPKP dengan di KAP.
- c. Tidak terdapat perbedaan aspek penugasan dalam tindakan supervisi terhadap akuntan pemula di kantor BPKP dengan di KAP.

- H1: a. Terdapat perbedaan aspek kepemimpinan dan mentoring dalam tindakan supervisi terhadap akuntan pemula di kantor BPKP dengan di KAP.
- b. Terdapat perbedaan aspek kondisi kerja dalam tindakan supervisi terhadap akuntan pemula di kantor BPKP dengan di KAP
- c. Terdapat perbedaan aspek penugasan dalam tindakan supervisi terhadap akuntan pemula di kantor BPKP dengan di KAP.

- 3). Ho: Tidak terdapat perbedaan tingkat kepuasan kerja akuntan pemula yang bekerja di kantor BPKP dengan di KAP.

- H1 : Terdapat perbedaan tingkat kepuasan kerja akuntan pemula yang bekerja di kantor BPKP dengan di KAP.

BAB III

METODE PENELITIAN

Dalam bab metode penelitian diuraikan jenis dan sumber data, populasi dan teknik pengambilan sampel, metode pengumpulan sampel, definisi operasional variabel serta teknik analisa dan upaya yang dilakukan untuk mengantisipasi timbulnya bias pada respon. Selanjutnya pada akhir bab , dijelaskan model uji statistik serta teknik-teknik pengujian yang diperlukan untuk analisis data.

3.1. Jenis dan Sumber Data

Penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian seperti yang dilakukan Patten (1995) dalam jurnal *Supervisory Action and Job Satisfaction: An Analysis of Differences Between Large and Small Publik Accounting Firm*. Dimensi waktu dari penelitian yang dilakukan ini adalah *cross sectional study*, karena penelitian dilakukan terhadap obyek hanya sekali saja dan dalam satu waktu tertentu.

Jenis data yang diperlukan dalam penelitian ini adalah data primer, berupa himpunan informasi yang diperoleh dari survey dengan menggunakan kuesioner terstruktur yang diberikan kepada para akuntan pemula yang bekerja di kantor akuntan publik berskala besar termasuk kantor Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP) dan di Kantor Akuntan Publik kecil. Kuesioner terdiri dari kuesioner persepsi akuntan pemula terhadap tindakan supervisi dalam aspek

kepemimpinan dan mentoring, aspek kondisi kerja dan aspek penugasan yang mereka terima serta kepuasan kerja yang mereka rasakan.

Sumber data penelitian ini terdiri dari data pustaka dan data lapangan, data pustaka adalah teori-teori dan penelitian-penelitian sebelumnya yang berkaitan dengan penelitian ini, literatur, jurnal dan artikel yang berhubungan dengan masalah yang diteliti. Sumber data lapangan yang digunakan adalah data primer yang diperoleh dari kuesioner yang dikirimkan ke obyek penelitian yaitu: 6 Kantor Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP) yang berskala kantor pusat dan perwakilan, serta 19 Kantor Akuntan Publik besar dan kecil (lokal/nasional) termasuk kantor akuntan publik besar yang berafiliasi dengan kantor akuntan publik asing di Jakarta. Lampiran 1, hal. 86 – 87.

3.2. Populasi dan Teknik Pengambilan Sampel

Populasi obyek penelitian berjumlah 502 dengan jumlah anggota 7.884 akuntan yang terinci : 57 satuan kerja dilikungan kantor Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan, dengan jumlah anggota 6.969 akuntan, dan 445 Kantor Akuntan Publik dengan jumlah anggota 915 akuntan di Indonesia.

Lima puluh tujuh satuan kerja di lingkungan kantor Badan Pengawasan keuangan dan Pembangunan dirinci : 5 satuan kerja setingkat Biro, 25 satuan kerja setingkat Direktorat dan 27 satuan kerja setingkat Perwakilan. Jumlah satuan kerja tersebut sesuai Inpres 15 tahun 1983 tentang Susunan Organisasi dan Tata Laksana BPKP.

Empat ratus empat puluh lima kantor akuntan publik, dirinci : berkantor di Jakarta, berkantor di Bandung, dan berkantor di Semarang. Jumlah kantor akuntan public tersebut sesuai daftar yang dimuat dalam Direktory Ikatan Akuntan Indonesia, Kompartemen Akuntan Publik, 1999 – 2000.

Sebagai responden pada penelitian adalah akuntan pemula yang bekerja di kantor Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan serta akuntan pemula yang bekerja di Kantor Akuntan Publik. Responden diharapkan memberikan persepsinya tentang tindakan supervisi dan kepuasan kerja yang mereka terima dan mereka rasakan selama bekerja

Sampel diambil sebagian dari populasi dengan pertimbangan bahwa pada penelitian sosial, hampir tidak mungkin untuk mengambil semua anggota populasi untuk dilakukan penelitian, kecuali populasi dengan jumlah anggota yang sedikit. Pertimbangan lain keterbatasan alokasi dana, tenaga dan waktu serta mencegah terjadinya ketidak efisienan..

Sampel diambil secara acak berlapis, yaitu sebagian dari satuan kerja dilikungan kantor Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan pada Direktorat I, Deputi Kepala BPKP Bidang Pengawasan BUMN/BUMD. Dan 5 satuan kerja setingkat Perwakilan :yaitu, Perwakilan Khusus D. I. Jakarta, Perwakilan BPKP Propinsi Jawa Barat, Perwakilan BPKP Propinsi Jawa Tengah, Perwakilan BPKP Propinsi D.I Yogyakarta, Perwakilan BPKP Propinsi Nusa Tenggara Timur.

Sembilan belas kantor akuntan publik, dirinci : kantor akuntan public di Jakarta, kantor akuntan publik di Bandung dan kantor akuntan publik di Semarang.

3.3. Metode Pengumpulan Data

Data yang dikumpulkan adalah data primer yang merupakan himpunan informasi yang diperoleh melalui survey dengan menggunakan instrumen kuesioner. Instrumen yang dipergunakan adalah instrumen yang diadopsi dari penelitian Patten, (1995).

Kuesioner berjumlah 500 eksemplar, setiap eksemplar terdiri dari 1 lembar isian data responden dan tiga lembar pertanyaan mengenai persepsi responden terhadap tindakan supervisi dan tingkat kepuasan kerja yang responden rasakan.

Kuesioner dikirim melalui jasa : PT. Pos Indonesia, manajer Kantor Akuntan Publik dan pejabat di kantor Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP), ke obyek penyampelan dengan disertai perangko untuk pengiriman kembali.

Lima ratus eksemplar kuesioner dikirim ke obyek penelitian yaitu ke kantor Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan dan ke Kantor Akuntan Publik, dengan rincian 250 eksemplar ke 6 satuan kerja dilingkungan kantor Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan dan 250 eksemplar dikirim ke 19 Kantor Akuntan Publik. Pertimbangan distribusi dengan jumlah yang sama untuk 6 kantor BPKP dengan 19 KAP, adalah setiap satuan kerja dilingkungan BPKP memiliki jumlah

anggota akuntan jauh lebih banyak dibandingkan dengan satu Kantor Akuntan Publik.

Waktu pengembalian kuesioner dibatasi selama satu bulan yaitu sampai dengan akhir bulan September 2001 stempel pos atau diterima langsung oleh peneliti.

Kuesioner yang terkumpul dipilah-pilah sesuai data responden secara manual, data responden yang berhubungan dengan persepsi responden diolah dengan bantuan computer menggunakan program SPSS.

Dua puluh dua pertanyaan dalam kuesioner tersebut berhubungan dengan persepsi akuntan pemula/pelaksana tentang tindakan supervisi dalam aspek kepemimpinan dan mentoring, aspek kondisi kerja dan aspek penugasan. Sepuluh pertanyaan dalam kuesioner terakhir menanyakan tentang kepuasan kerja yang dirasakan oleh responden. Responden diminta untuk menunjukkan tingkat yang mereka yakini sesuai dengan keadaan di kantor tempat mereka bekerja dengan memilih salah satu jawaban pada setiap item.

Pengukuran persepsi akuntan pemula digunakan skala ordinal berupa skala Likert 5 poin, mulai dari sangat tidak setuju (1) hingga sangat setuju (5) dan tidak puas (1) sampai sangat puas (5), untuk sepuluh pertanyaan tentang tingkat kepuasan kerja yang akuntan pemula rasakan.

Contoh kuesioner, lampiran 1, hal. 90 – 93.

3.4. Definisi Operasional Variabel

Penelitian dirancang sebagai penelitian empiris dan merupakan *cross sectional study*, yang artinya penelitian dilakukan terhadap suatu obyek pada satu waktu tertentu. Konsep yang mendasari penelitian adalah persepsi akuntan pemula tentang tindakan supervisi dan kepuasan kerja akuntan pemula, berikut perbedaan pelaksanaannya di kantor Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan dengan di Kantor Akuntan Publik, dan tingkat kepuasan kerja akuntan pemula di kedua kantor tersebut.

Bentuk pengaruh tindakan supervise terhadap kepuasan kerja akuntan pemula digambarkan dalam bentuk model regresi. Sebagai variabel bebas yang diduga mempengaruhi variabel terikat adalah tindakan supervisi, sedang variabel terikat yang diduga dipengaruhi oleh variabel bebas adalah kepuasan kerja. Tindakan supervisi pada studi ini dijabarkan ke dimensi : Kepemimpinan dan Mentoring, Kondisi Kerja dan Penugasan, Kepuasan Kerja dijabarkan ke dimensi : Beban Kerja dan Imbalan.

Pengukuran variabel bebas dan variabel terikat menggunakan instrument kuesioner yang dirancang serta diadopsi dari penelitian Patten, (1995)

Kuesioner yang dipergunakan sebagai alat ukur variabel, memuat 32 butir pertanyaan, 22 pertanyaan diantaranya mengukur ketiga karakter supervisor, yaitu :

Sembilan butir pertanyaan untuk mengukur aspek kepemimpinan dan mentoring dalam tindakan supervisi, setiap responden diminta menjawab sembilan butir

pertanyaan yang mengukur perhatian supervisor terhadap pekerjaan dan keluhan-keluhan bawahannya, sikap penghargaan supervisor terhadap bawahan dan sikap supervisor terhadap pekerjaannya.

Tujuh butir pertanyaan untuk mengukur aspek kondisi kerja dalam tindakan supervisi yang dimaksudkan untuk mengetahui penilaian akuntan pemula terhadap kondisi kerja yang dirasakan.

Enam butir pertanyaan untuk mengukur aspek penugasan dalam tindakan supervisi yang dimaksudkan untuk mengetahui penilaian akuntan pemula tentang sikap supervisi dalam memberikan tanggungjawab kebawahan, memberi kesempatan berkomunikasi lisan dan tertulis, untuk berpikir kritis, dapat menggunakan teknik analitis serta pengembangan teknis analitis akuntan pemula.

Sepuluh butir pertanyaan untuk mengukur kepuasan kerja akuntan pemula dalam dimensi beban pekerjaan yang menjadi tugas kewajibannya dan imbalan yang diterima.

Dari 32 butir pertanyaan tersebut disusun sedemikian rupa yang mengarah ke upaya pemberdayaan akuntan pemula, dengan 4 komponen pemberdayaan, yaitu : pilihan, kompetensi, kebermanakan dan kemajuan.

Responden diminta memilih satu nilai jawaban dari setiap butir pertanyaan yang merupakan pengukuran terhadap tindakan supervise dan tingkat kepuasan kerja. Pengukuran menggunakan variable menggunakan Skala Likert 5 point dari Sangat

Tidak Setuju (1) sampai dengan Sangat Setuju (5) untuk variabel bebas , dan dari Sangat Tidak Puas (1) sampai dengan Sangat Puas (5) untuk variabel terikat.

3.5. Teknik Analisis

Teknis analisis adalah teknis memecah masalah dengan menggunakan alat uji tertentu agar dari data penelitian dapat ditarik kesimpulan penelitian yang tepat. Teknis analisis dengan menggunakan alat pengujian dapat dimulai dari proses pengumpulan, pengenalan karakteristik data sampai dengan identifikasi alat predeksi. Pengujian terdiri dari :

3.5.1. Uji Validitas dan Reliabilitas

Uji validitas adalah pengujian untuk mengetahui alat ukur yang dipergunakan tepat mengukur apa yang ingin diukur. Pengujian validitas dengan menggunakan alat uji korelasi Spearman, yaitu skor setiap butir pertanyaan berkorelasi dengan skor totalnya dengan tingkat probabilitas tertentu.

Uji reliabilitas adalah pengujian untuk mengetahui sejauh mana alat ukur dapat diandalkan. Pengujian reliabilitas dengan menggunakan alat uji Cronbach Alpha, yaitu konsistensi internal butir-butir pertanyaan.

3.5.2. Uji Non- Respon Bias

Uji non respon Bias dengan tujuan melihat karakteristik jawaban responden. Pengujian non respon bias dilakukan dengan cara pengelompokan pengembalian

kuesioner yang telah diisi kedalam kelompok yang tepat dalam batas waktu yang telah ditetapkan dan kelompok pengembalian kuesioner yang satu minggu melewati batas akhir waktu yang telah ditentukan, pengujian ini dengan menggunakan alat uji t – test.

3.5.3. Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik bertujuan untuk mengetahui apakah model regresi dapat dipergunakan sebagai alat prediksi yang baik. Uji asumsi klasik terdiri :

- a. Uji Multikolinearitas
- b. Uji Autokorelasi
- c. Uji Histeroskedastisitas
- d. Uji Normalitas

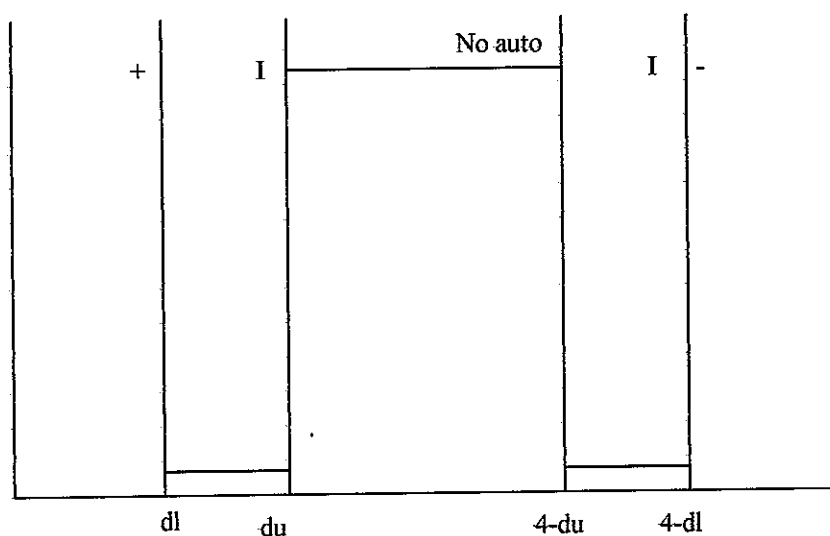
Uji Multikolinearitas dengan tujuan mengetahui adanya korelasi antar variable bebas. Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi antar variable bebas (Imam Ghozali, 2001).

Uji multikolinearitas menggunakan alat uji Collineirity Diagnostics, dengan melihat besarnya VIF (*Variance Inflation Factor*) dan angka *Tolerance*. Sebagai pedoman, model regresi yang bebas multikolinearitas memiliki nilai VIF kurang dari 10 dan angka tolerance lebih dari 10 % (Imam Ghozali, 2001).

Uji Autokorelasi dengan tujuan untuk mengetahui korelasi kesalahan pengganggu pada periode t dengan kesalahan pengganggu periode $t - 1$ (sebelumnya). Model regresi yang baik adalah regresi yang bebas autokorelasi (Imam Ghazali, 2001).

Uji autokorelasi menggunakan alat uji Durbin Watson (DW test), dengan ketentuan

- Apabila nilai DW terletak antara batas atas atau upper bound (du) dan $(4 - du)$, maka koefisien autokorelasi sama dengan nol, berarti tidak ada autokorelasi.
- Apabila nilai DW lebih rendah daripada batas bawah atau lower bound (dl), maka koefisien autokorelasi lebih besar daripada nol, berarti ada autokorelasi positif.
- Apabila nilai DW lebih besar daripada $(4 - dl)$, maka koefisien autokorelasi lebih kecil daripada nol, berarti ada autokorelasi negatif.
- Apabila nilai DW terletak di antara batas atas (du) dan batas bawah (dl) atau DW terletak antara $(4 - du)$ dan $(4 - dl)$, maka hasilnya tidak dapat disimpulkan.



Uji heteroskedastisitas dengan tujuan untuk mengetahui apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain. Jika variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain tetap, maka tidak terjadi heteroskedastisitas. Untuk mengetahui terdapatnya heteroskedastisitas, dengan melihat grafik plot antara nilai prediksi variabel terikat (ZPRED) dengan residualnya (SRESID). Deteksi ada tidaknya heteroskedastisitas dapat dilakukan dengan melihat ada tidaknya pola tertentu pada grafik scatterplot antara SRESID dan ZPRED dimana sumbu Y adalah Y yang telah diprediksi, dan sumbu X adalah residual ($Y \text{ prediksi} - Y \text{ sesungguhnya}$) yang telah di-studentized.

Uji normalitas untuk mengetahui apakah variabel terikat dan variabel bebas dalam model regresi memiliki distribusi normal. Uji normalitas dengan cara melihat histogram yang membandingkan data observasi dengan distribusi yang mendekati normal atau dengan melihat grafik normal probability plot yang membandingkan distribusi kumulatif dari data yang sesungguhnya dengan distribusi kumulatif dari data distribusi normal. Jika distribusi normal, maka garis yang menggambarkan data sesungguhnya akan mengikuti garis diagonalnya.

3.5.4. Uji Hipotesis

Hipotesis disusun berdasarkan kerangka pemikiran teoritis dalam bentuk model regresi, yang dinyatakan dalam persamaan :

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \varepsilon$$

Penjelasan symbol :

Y = Kepuasan Kerja

α = Konstanta

β_1 = Koefisien unsure kepemimpinan dan mentoring

X_1 = Unsur kepemimpinan dan mentoring

β_2 = Koefisien unsur kondisi kerja

X_2 = Unsur kondisi kerja

β_3 = Koefisien unsure penugasan

X_3 = Unsur penugasan

ε = Faktor kesalahan.

Dengan model regresi diturunkan hipotesis dengan pernyataan-pernyataan berikut :

- 1). H_0 : a. Tidak terdapat pengaruh yang berarti antara aspek kepemimpinan dan mentoring dalam tindakan supervisi di kantor Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan dan di Kantor Akuntan Publik dengan kepuasan kerja akuntan pemula.
- b. Tidak terdapat pengaruh yang berarti antara aspek kondisi kerja dalam tindakan supervisi di kantor Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan dan di Kantor Akuntan Publik dengan kepuasan kerja akuntan pemula.
- c. Tidak terdapat pengaruh yang berarti antara aspek penugasan dalam tindakan supervisi di kantor Badan Pengawasan Keuangan dan

Pembangunan dan di Kantor Akuntan Publik dengan kepuasan kerja akuntan pemula.

H1 : a. Terdapat pengaruh yang berarti antara aspek kepemimpinan dan mentoring dalam tindakan supervisi di kantor Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan dan di Kantor Akuntan Publik dengan kepuasan kerja akuntan pemula.

b. Terdapat pengaruh yang berarti antara aspek kondisi kerja dalam tindakan supervisi di kantor Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan dan di Kantor Akuntan Publik dengan kepuasan kerja akuntan pemula.

c. Terdapat pengaruh yang berarti antara aspek penugasan dalam tindakan supervisi di kantor Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan dan di Kantor Akuntan Publik dengan kepuasan kerja akuntan pemula.

2). Ho : a. Tidak terdapat perbedaan aspek kepemimpinan dan mentoring dalam tindakan supervisi terhadap akuntan pemula di kantor Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan dengan di Kantor Akuntan Publik.

- b. Tidak terdapat perbedaan aspek kondisi kerja dalam tindakan supervisi terhadap akuntan pemula di kantor Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan dengan di Kantor Akuntan Publik.
- c. Tidak terdapat perbedaan aspek penugasan dalam tindakan supervisi terhadap akuntan pemula di kantor Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan dengan di Kantor Akuntan Publik.

H1 : a. Terdapat perbedaan aspek kepemimpinan dan mentoring dalam tindakan supervisi terhadap akuntan pemula di kantor Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan dengan di Kantor Akuntan Publik.

b. Terdapat perbedaan aspek kondisi kerja dalam tindakan supervisi terhadap akuntan pemula di kantor Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan dengan di Kantor Akuntan Publik.

c. Terdapat perbedaan aspek penugasan dalam tindakan supervisi terhadap akuntan pemula di kantor Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan dengan di Kantor Akuntan Publik.

3). Ho : Tidak terdapat perbedaan tingkat kepuasan kerja akuntan pemula yang bekerja di kantor Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan dengan yang bekerja di Kantor Akuntan Publik.

H1 : Terdapat perbedaan tingkat kepuasan kerja akuntan pemula yang bekerja di kantor Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan dengan yang bekerja di Kantor Akuntan Publik.

Pengujian hipotesis-hipotesis tersebut di atas menggunakan alat bantu komputer dengan program SPSS. Pengujian hipotesis satu untuk mengetahui pengaruh aspek kepemimpinan dan mentoring, aspek kondisi kerja dan aspek penugasan dalam lingkup tindakan supervisi terhadap kepuasan kerja, dengan uji t dan uji F. Hipotesis dua dan tiga digunakan alat uji Mann-Whitney untuk mengetahui skor Z masing-masing elemen tindakan supervise, dengan tingkat probabilitas tertentu. Dengan skor Z pada tingkat signifikansi dibawah 0,05 berarti menolak H_0 dan menerima H_1 .

BAB IV

PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

Dalam bab ini disajikan hasil penelitian berikut pembahasannya , hasil penelitian diperoleh dari proses pengolahan data secara manual ataupun pengolahan dengan bantuan computer program SPSS. Sub bahasan meliputi gambaran umum responden, profile responden, pengujian hipotesis dan pembahasan serta implikasi hasil penelitian.

4.1. Gambaran Umum Responden

Data responden yang terkumpul dipilah-pilah sesuai identitas masing-masing, mulai dari asal kantor, jenis kelamin, masa kerja, pendidikan dan jumlah staf kantor asal responden, sebagai gambaran umum diuraikan sebagai berikut:

Responden adalah akuntan pemula yang bekerja di Kantor Akuntan Publik dan atau akuntan pelaksana yang bekerja di Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP). Responden telah memiliki masa kerja 0 sampai dengan 5 tahun bekerja di kantor Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP) dan 0 sampai dengan 3 tahun bekerja di Kantor Akuntan Publik (KAP). Responden yang telah mengirim kembali kuesioner terdiri dari pria wanita dengan latar belakang pendidikan mulai sarjana muda akuntansi sampai dengan sarjana akuntansi dan master (S2).

Responden yang telah mengirim kembali kuesioner berasal dari 19 Kantor Akuntan Publik (KAP), terinci: 6 kantor di Jakarta, 7 kantor di Bandung dan 6 kantor di Semarang., dan dari 6 kantor dilingkungan Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP), terinci : 1 Kantor setingkat Direktorat di Jakarta, 1 Kantor setingkat Perwakilan Khusus Ibukota Jakarta, dan 4 Kantor setingkat Perwakilan Propinsi.

4.2. Profile Responden

Hasil pengolahan data dalam bentuk profil responden digambarkan sebagai berikut: Kuesioner yang dikirim berjumlah 500 eksemplar dengan bantuan jasa PT Pos Indonesia. Tidak terdapat penerimaan kembali kuesioner karena pindah alamat, dan setelah melalui sortasi, 181 responden telah mengembalikan kuesioner atau 36,2 %, diantaranya 154 responden atau 30,8 % dinyatakan valid.

Tabel 4.1. menunjukkan diskripsi penyebaran dan penerimaan kuesioner.

Tabel 4.1

Gambaran Diskripsi Penyebaran dan Penerimaan Kuesioner

Kuesioner yang dikirim:	500 buah
Dikembalikan karena pindah alamat:	- buah
Total Pengiriman	500 buah
Kuesioner yang diterima:	181 buah
Prosentase:	36,2 persen
Kuesioner yang valid:	154 buah
Prosentase akhir:	30,8 persen

Sumber: data primer diolah

Seratus lima puluh empat responden yang dinyatakan valid, terdiri dari : 74 responden (41,55 %) dari kantor Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP) dan 80 responden (58,45 %) dari Kantor Akuntan Publik (KAP).

Tujuh puluh empat responden dari kantor Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP) terdiri dari responden pria 44 (59,46 %) dan responden wanita 30 (40,54 %); masa kerja 0 sampai dengan 3 tahun, 43 (58,11 %), masa kerja sampai dengan 5 tahun, 30 (40,54 %) dan lebih dari 5 tahun, 1 (1,35 %); pendidikan sarjana muda akuntansi, 13 (17,57 %), sarjana akuntansi, 54 (72,97 %),

Master (S2), 6 (8,11 %) dan blank, 1 (1,35 %); jumlah pegawai 101 s.d. 200 staf, 14 (18,92 %); 201 s.d. 300, - (0 %); lebih dari 300; 60 (81,08 %).

Delapan puluh responden dari Kantor Akuntan Publik (KAP) terdiri dari responden pria 34 (42,5 %) dan responde wanita 41 (51,25 %); blank 5 (6,25 %); masa kerja kerja sampai dengan 2 tahun 73 (91,25 %), masa kerja sampai dengan 3 tahun 6 (7,5 %) dan masa kerja lebih dari 5 tahun 1 (1,25 %); pendidikan sarjana muda akuntansi 11 (13,75 %), sarjana akuntansi 66 (82,5 %) blank 3 (3,75 %), seluruhnya (100 %) berasal dari kantor akuntan public yang mempunyai karyawan kurang dari 100.

Tabel 4.2. secara umum menunjukkan profil responden menurut jenis kelamin, masa kerja, pendidikan, jumlah pegawai tempat responden berasal, yang dipisahkan kantor Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP) dan Kantor Akuntan Publik (KAP).

Tabel 4.2

Gambaran Responden Penelitian

	BPKP		KAP		Total	
	Jml.	% tase	Jml.	%tase	Jml.	%tase
Jenis Kelamin						
- Pria	44	59,46	34	42,50	78	50,65
- Wanita	30	40,54	41	51,25	71	46,10
- Kosong	-	-	5	6,25	5	3,25
Lama Kerja						
- Sampai dengan 1 tahun	-	-	-	-	-	-
- Sampai dengan 2 tahun	-	-	73	91,25	73	47,40
- Sampai dengan 3 tahun	43	58,11	6	7,50	49	31,82
- Sampai dengan 4 tahun	-	-	-	-	-	-
- Sampai dengan 5 tahun	30	40,54	-	-	30	19,48
- Lebih dari 5 tahun	1	1,35	1	1,25	2	1,30
Gelar						
- Sarjana Muda Akuntansi	13	17,57	11	13,75	24	15,58
- Sarjana Akuntansi	54	72,97	66	82,50	120	77,92
- MBA/MPA/MA	6	8,11	-	-	6	3,90
- Kosong	1	1,35	3	3,75	4	2,60
Jumlah Staf						
- Kurang dari 100	-	-	80	100	80	51,95
- 101 s.d 200	14	18,92	-	-	14	9,09
- 201 s.d 300	-	-	-	-	-	-
- Lebih dari 300	60	81,08	-	-	60	38,96

Sumber: data primer diolah

4.3. Pengujian Hipotesis

Pengujian kualitas data adalah pengujian alat ukur yang dipergunakan dalam penelitian, bertujuan mengetahui apakah alat ukur tepat mengukur apa yang ingin diukur (*Validity test*) dan sejauh mana alat pengukur tersebut dapat dipercaya (*Reliability test*).

4.3.1. Pengujian kualitas data terdiri pengujian validitas dan reliabilitas dengan hasil sebagai berikut :

- a. Uji validitas dipergunakan sample sebesar 30, jumlah butir pertanyaan 9, untuk dimensi kepemimpinan dan mentoring, 7 kondisi kerja dan 6 penugasan serta 10 kepuasan kerja, dihasilkan : setiap butir pertanyaan mempunyai korelasi positif terhadap skor total pada setiap dimensi yang ada pada aspek tindakan supervisi dan pada kepuasan kerja.

Aspek kepemimpinan dan mentoring; setiap butir pertanyaan berkorelasi positif terhadap skor totalnya, dengan koefisien korelasi 0,492 sampai dengan 0,904, tingkat signifikansi 0,000 sampai dengan 0,006.

Aspek kondisi kerja, setiap butir pertanyaan berkorelasi positif terhadap skor totalnya, dengan koefisien korelasi 0,639 sampai dengan 0,858, tingkat signifikansi 0,000.

Aspek penugasan, setiap butir pertanyaan berkorelasi positif terhadap skor totalnya, dengan koefisien korelasi 0,721 sampai dengan 0,790, tingkat signifikansi 0.000.

Kepuasan kerja, setiap butir pertanyaan berkorelasi positif terhadap skor totalnya, dengan koefisien korelasi 0,711 sampai dengan 0,906, tingkat signifikansi 0,000.

Tabel 4.3. menyajikan hasil uji korelasi antar item dalam kuesioner dengan menunjukkan besar koefisien korelasi terhadap skor total masing-masing dimensi tindakan supervisi dan kepuasan kerja.

Tabel 4.3

Hasil Uji Korelasi Antar Item

Dalam Kuesioner

No	Unsur Supervisi	Koef.Korelasi	Sign.	N
1.	Kepemimpinan & Mentoring	0.492-0.904	0.00	30
2.	Kondisi Kerja	0.639-0.858	0.00	30
3.	Penugasan	0.721-0.933	0.00	30
4.	Kepuasan Kerja	0.654-0.906	0.00	30

Sumber: data primer diolah; lampiran 2, hal. 94 – 97.

- b. Uji Realibilitas dengan sampel 30, menunjukkan konsistensi intern butir-butir pertanyaan satu dengan yang lain pada setiap aspek yang ada pada tindakan supervisi dan kepuasan kerja.

Aspek kepemimpinan dan mentoring dengan butir pertanyaan 9, setiap butir pertanyaan konsisten dengan butir pertanyaan lain, koefisien reliabilitas sebesar 0,8915 dengan rata-rata 2,9667 sampai dengan 3,500, standar deviasi 0,6814 sampai dengan 0,9613.

Aspek kondisi kerja dengan butir pertanyaan 7 setiap butir pertanyaan konsisten dengan butir pertanyaan lain, koefisien realibilitas sebesar 0,8947 dengan rata-rata 2,8333 sampai dengan 3,4333, standar deviasi 0,6477 sampai dengan 0,9965.

Dimensi penugasan dengan butir pertanyaan sejumlah 6, setiap butir pertanyaan konsisten dengan butir pertanyaan lain, koefisien realibilitas 0.9066 dengan rata-rata sebesar 3,200 sampai dengan 3,3667, standar deviasi 0,6644 sampai dengan 0,8087.

Kepuasan kerja dengan butir pertanyaan 10, koefisien reliabilitas 0,9371 dengan rata-rata 2,3333 sampai dengan 3,1667, standar deviasi 0,7184 sampai dengan 1,1725.

Tabel 4.4. menyajikan hasil uji konsistensi internal dalam kuesioner dengan menunjukkan besar koefisien konsistensi setiap aspek tindakan supervisi dan kepuasan kerja.

Tabel 4.4.

Hasil Uji Konsistensi Internal

Dalam Kuesioner

No	Tindakan Supervisi	Alpha	N of Item	N
1.	Kepemimpinan & Mentoring	0.8915	9	30
2.	Kondisi Kerja	0.8947	7	30
3.	Penugasan	0.9066	6	30
4.	Kepuasan Kerja	0.9371	10	30

Sumber: data primer diolah, lampiran 3, hal. 104 – 107.

4.3.2. Uji Non-Respon Bias

Oleh karena jawaban kuesioner yang dikembalikan responden tepat waktu dalam bulan September 2001, maka pengujian non respon bias tidak perlu dilakukan.

4.5.3 Uji Asumsi Klasik.

Beberapa hasil pengujian asumsi klasik dapat disimpulkan sebagai berikut :

a. Uji Multikolinearitas.

Hasil uji multikolinearitas menunjukkan nilai toleransi dan *Variance Inflation Factor* (VIF) masing-masing aspek tindakan supervise, dengan tingkat koefisien korelasi , kepemimpinan dan mentoring terhadap kondisi kerja -0,0668,

kepemimpinan dan mentoring terhadap penugasan – 0,209, dan kondisi kerja terhadap penugasan – 0,450.

Nilai toleransi dan VIF masing-masing aspek tindakan supervise adalah sebagai berikut: kepemimpinan dan mentoring 0,229 dan 4,375; kondisi kerja 0,191 dan 5,245, penugasan 0,329 dan 3,038

Tabel 4.5. menunjukkan hasil uji multikolinearitas terhadap variable bebas ;

Tabel 4.5
Hasil Uji Multikolinearitas

No.	Variabel Bebas	Tolerance	VIF
1.	Kepemimpinan & Mentoring	0.229	4.375
2.	Kondisi Kerja	0.191	5.245
3.	Penugasan	0.329	3.038

Sumber: data primer diolah; lampiran 4, hal. 109.

b. Uji Autokorelasi

Oleh karena kuesioner yang dipakai sebagai alat ukur variable untuk satu obyek dan pada satu waktu tertentu, maka pengujian yang memfokuskan pada pengujian adanya factor kesalahan pengganggu pada periode tertentu dengan factor kesalahan pengganggu periode sebelumnya (uji autokorelasi) tidak ada relevansinya lagi.

- c. Uji Heteroskedastisitas menunjukkan titik koordinat nilai variable terikat (ZPRED) dengan nilai residualnya (SREID), menyebar secara acak di atas maupun dibawah angka 0 pada sumbu Y.

Grafik hasil uji heteroskedastisitas lampiran 5, hal. 111.

- d. Uji Normalitas menunjukkan hasil, grafik normal probabilitas plot menunjukkan data sesungguhnya mengikuti garis diagonal, titik-titik menyebar sekitar garis diagonal.

Grafik hasil uji normalitas lampiran 6, hal. 111.

4.5.4. Uji Hipotesis

Pada pengujian hipotesis hasil pengolahan data bantuan komputer program SPSS, diperoleh bukti sebagai berikut :

- a. Jumlah populasi 154 terinci 74 di kantor Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP) dan 80 di Kantor Akuntan Publik (KAP).
- b. Jumlah butir pertanyaan masing-masing variable, 9 butir kepemimpinan dan mentoring, 7 butir kondisi kerja, 6 butir penugasan dan 10 butir kepuasan kerja.
- c. Rata-rata variable bebas dirinci: Kepemimpinan dan Mentoring 31,75, setiap pertanyaan 3,51 dengan standar deviasi 6,51; Kondisi Kerja 23,60 setiap pertanyaan 3,57, dengan standar deviasi 5,36; Penugasan 21,49, setiap pertanyaan 3,58 dengan standar deviasi 4,26. Rata-rata variable terikat 31,49 setiap pertanyaan 3,15 dengan standar deviasi 6,72.

TABEL 4.6
Rata-rata nilai jawaban

Variabel	Jumlah Pertanyaan	Rata-rata	Rata-rata Per Pertanyaan
Kepemimpinan dan mentoring	9	31.75	3.51
Kondisi kerja	7	23.60	3.37
Penugasan	6	21.49	3.58
Kepuasan kerja	10	31.49	3.15

Sumber: data primer diolah; lampiran 7, hal. 112 – 116.

- d. R Square 0,540 dan R Square yang disesuaikan 0,531, estimasi standar error 4,60 dan Durbin Watson 1,807.
- e. Koefisien Regresi ; Konstanta 6,411, koefisien kepemimpinan dan mentoring 0,115, koefisien kondisi kerja 0,357 dan koefisien penugasan 0,606.

TABEL 4.7

Hasil Analisis Regresi Variabel Supervisi Dengan Kepuasan Kerja

Tindakan Supervisi	Kepuasan Kerja
- Konstanta	6.411
- Kepemimpinan dan Mentoring	.115
- Kondisi Kerja	.357
- Penugasan	.606

Sumber: data primer diolah; lampiran 7, hal. 117.

- f. Uji Kendall's Tau, koefisien korelasi kepemimpinan dan mentoring terhadap kondisi kerja 0.698, koefisien korelasi kepemimpinan dan mentoring terhadap penugasan 0,530; koefisien korelasi kepemimpinan dan mentoring terhadap kepuasan kerja 0,416 signifikansi 0,000; koefisien korelasi kondisi kerja terhadap penugasan 0,607 , signifikansi 0.000, koefisien korelasi kondisi kerja terhadap kepuasan kerja 0,451 signifikansi 0,000 dan koefisien korelasi penugasan terhadap kepuasan 0.444 signifikansi 0.000.

TABEL 4.8

Hasil Analisis Regresi Variabel Supervisi Dengan Kepuasan Kerja

	Koefisien Korelasi Kendall's Tau	Tingkat Signifikansi
Kepemimpinan dan Mentoring	.416	0.000
Kondisi Kerja	.451	0.000
Penugasan	.444	0.000

Sumber: data primer diolah; lampiran 7, hal. 118.

- g. Pengujian Mann-Whitney, populasi 154 terinci 74 di kantor Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP) dan 80 di Kantor Akuntan Publik (KAP).
Ratya-rata respon dari responden kantor Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP) dan Kantor Akuntan Publik (KAP) adalah :

Kepemimpinan dan Mentoring 30,35 dan 33,05; Kondisi Kerja 22,36 dan 24,61;

Penugasan 20,85 dan 20,07 dan Kepuasan Kerja 30,43 dan 32,75.

- h. Skor Z dan tingkat signifikansi masing-masing variable bebas dan variable terikat tampak sebagai berikut:

Kepemimpinan dan Mentoring Z – 3,105, signifikansi 0.002; Kondisi Kerja Z – 2,783, signifikansi 0.005; Penugasan Z – 2,274, signifikansi 0.023 dan Kepuasan Kerja Z – 2,104, signifikansi 0.035.

TABEL 4.9

Perbedaan tingkat supervisi dan kepuasan kerja akuntan pemula
di BPKP dengan di KAP

Variabel	Rata-rata		Hasil Uji Man-Whitney	
	BPKP	KAP	Skor z	Signifikansi
Kepemimpinan dan mentoring	30,351351	33,050000	-3,105	0,002
Kondisi kerja	22,364864	24,612500	-2,783	0,005
Penugasan	20,851351	20,075000	-2,274	0,023
Kepuasan kerja	3,0135135	3,275000	-2,104	0,035

Sumber: data primer diolah; lampiran 8, hal. 119.

4.4. Pembahasan dan Implikasi Hasil Penelitian

4.4.1. Pembahasan

Pengujian, hipotesis satu yang diprediksikan tindakan supervisi berpengaruh terhadap kepuasan kerja akuntan pemula, menggunakan model regresi dengan persamaan:

$$Y = \text{Konstanta} + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \varepsilon$$

Terbukti bahwa :

- a. Kepuasan kerja berkorelasi secara signifikan dengan aspek kepemimpinan dan mentoring, aspek kondisi kerja dan aspek penugasan.
- b. Kepuasan kerja, 53,1 % dapat dijelaskan oleh aspek kepemimpinan dan mentoring, aspek kondisi kerja dan aspek penugasan.
- c. Tindakan supervisi lebih baik bertindak sebagai prediktor kepuasan kerja dalam model regresi.
- d. Tindakan supervisi berpengaruh terhadap kepuasan kerja secara signifikan, kecuali aspek kepemimpinan dan mentoring yang kurang signifikan.

Hasil penelitian sejalan dengan penelitian Myrna Nurahma dan Nur Indriantoro (1999) bahwa kepuasan kerja akuntan pemula yang bekerja di Kantor Akuntan Publik dipengaruhi oleh tiga aspek tindakan supervisi, yaitu kepemimpinan dan mentoring, kondisi kerja dan penugasan.

Tingkat pengaruh aspek tindakan supervisi terhadap kepuasan kerja sangat signifikan, kecuali aspek kepemimpinan dan mentoring yang berpengaruh kurang signifikan, berbeda dengan hasil studi Myrna Nurahma dan Nur Indriantoro (1999). Namun demikian secara umum penelitian sejalan hasil penelitian terdahulu yaitu hasil studi Kozlowski dan Doherty (1989), O'Driscoll dan Beehr (1994), yang menyatakan bahwa semakin baik pelaksanaan supervisi sesuai saran *Accounting Education Change Commission*, tingkat kepuasan kerja semakin tinggi, karena tindakan supervisi mempunyai pengaruh langsung terhadap perilaku bawahan.

Pengujian hipotesis dua yang diprediksi perbedaan pelaksanaan supervisi terhadap akuntan pemula di kantor Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan dengan di Kantor Akuntan Publik, terbukti sebagaimana tabel 4.9 :

- a. Rata-rata dari skor total aspek kepemimpinan dan mentoring dan aspek kondisi kerja, lebih tinggi untuk sampel responden Kantor Akuntan Publik, kecuali aspek penugasan relatif sama dibandingkan responden Kantor Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan.
- b. Skor Z masing-masing aspek tindakan supervisi, - 3,105 kepemimpinan dan mentoring, - 2,783 kondisi kerja dan - 2,274 penugasan, dengan tingkat signifikansi masing-masing aspek tindakan supervisi, 0,002 kepemimpinan dan mentoring, 0,005 kondisi kerja dan 0,023 penugasan.

Dengan hasil uji seperti tersebut di atas, hipotesis dua yang menduga tidak terdapat perbedaan pelaksanaan supervisi terhadap akuntan pemula di kantor Badan

Pengawasan Keuangan dan pembangunan dengan di Kantor Akuntan Publik (Ho), tidak terbukti. Dengan tingkat signifikansi masing-masing aspek tindakan supervisi yang jauh dibawah 0,05 justru mendukung H1 yaitu terdapat perbedaan pelaksanaan supervisi terhadap akuntan pemula di kantor Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan dengan di Kantor Akuntan Publik.

Dengan asumsi kantor Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan sama dengan Kantor Akuntan Publik besar, hasil pengujian berbeda dengan hasil studi Myrna Nurahma dan Nur Indriantoro (1999), yang menyimpulkan tidak terdapat perbedaan pelaksanaan supervisi terhadap akuntan pemula di kedua kantor yang berbeda ukurannya.

Pelaksanaan supervisi di Kantor Akuntan Publik lebih baik dibandingkan dengan pelaksanaan supervisi di kantor Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan. Hal tersebut terkondisi dengan amandemen UUD '45 Psl.23 dan Keppres 103 tahun 2001 yang menyangkut peran BPKP. Dengan amandemen UUD '45 dan Keppres 103 th.2001 tersebut, BPKP mengeluarkan kebijakan-kebijakan baru yang mengurangi peran akuntan BPKP dengan tidak lagi berperan aktif sebagai auditor, melainkan terfokus upaya penegakan citra BPKP di masyarakat. Kebijakan lebih menekan karyawan termasuk supervisor yang mempengaruhi perilaku dalam mengawasi bawahan. Bawahan diminta disiplin kerja dan prestasi kerja terus ditingkatkan, tanpa diimbangi secara proporsioanal pengakuan dan penghargaan atas prestasi kerja yang

baik. Penugasan ke karyawan beralih ke penyuluhan ke Instansi Pemerintah tentang bagaimana menyusun Laporan Kinerja Instansi Pemerintah.

Penugasan-penugasan seperti itu, dirasakan bawahan tidak sesuai minat dan harapan bawahan yang berprofesi sebagai akuntan yang menginginkan tetap bisa melakukan pemeriksaan.

Kebijakan pemerintah tentang pasar modal, privatisasi BUMN/BUMD, penyehatan perbankan memberikan peluang lebih besar kepada Kantor Akuntan Publik untuk lebih berperan dalam melaksanakan fungsinya di masyarakat. Supervisor memperoleh kesempatan yang luas dapat mengembangkan sikap perilaku yang sesuai saran *Accounting Education Change Commission (AECC)*, dan memberi peluang meningkatnya kepuasan kerja akuntan pemula. Kebijakan-kebijakan pemerintah tersebut justru berdampak sebaliknya terhadap sikap perilaku supervisor BPKP, peran semakin kecil sejalan dengan berkurangnya obyek pemeriksaan.

Hasil penelitian berbeda dengan studi dari Myrna Nurahma dan Nur Indriantoro (1999), yang menyatakan bahwa tidak terjadi perbedaan pelaksanaan supervisi terhadap akuntan pemula di kantor Akuntan Publik besar dengan di Kantor Akuntan Publik kecil. Hasil uji memperoleh bukti campuran, yaitu tidak ada perbedaan pelaksanaan supervisi terhadap akuntan pemula dalam aspek kepemimpinan dan mentoring dan aspek penugasan antara kantor akuntan publik besar dan kantor akuntan publik kecil, namun terdapat perbedaan pelaksanaan supervisi dalam aspek kondisi kerja.

Pengujian, hipotesis tiga yang dipredeksi tidak terdapat perbedaan tingkat kepuasan kerja akuntan pemula di kantor Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan dengan di Kantor Akuntan Publik, menggunakan alat uji Mann-Whitney, dengan hasil : rata-rata skor kepuasan kerja akuntan pemula di Kantor Akuntan Publik 32,7500, lebih tinggi apabila dibandingkan dengan rata-rat skor kepuasan kerja akuntan pemula di kantor Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan sebesar 30,1351

Kepuasan Kerja skor $Z = -2,104$ dengan signifikansi 0,035, yang berarti H_0 tidak terbukti. Dengan demikian, kepuasan kerja akuntan pemula di kantor Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP) berbeda dengan kepuasan kerja akuntan pemula di Kantor Akuntan Publik (KAP). Tingkat kepuasan kerja akuntan pemula di BPKP lebih rendah dibandingkan dengan tingkat kepuasan akuntan pemula di KAP.

Hasil pengujian hipotesis tiga tersebut, tidak sejalan dengan studi Patten (1995) dan penelitian Myrna Nurahma dan Nur Indriantoro (1999), dalam penelitiannya tidak diperoleh bukti yang kuat untuk menerima H_0 .

Hasil pengujian hipotesis tiga juga berbeda dengan hasil penelitian Gaertner dan Ruhe (1981), yang menyebutkan bahwa kepuasan kerja akuntan pemula yang bekerja di KAP menengah (50 – 200 staf) lebih baik dibandingkan dengan akuntan pemula di KAP kecil (staf kurang dari 50) atau dengan KAP besar (Staf lebih dari 200).

Perbedaan kepuasan kerja akuntan pemula di kantor Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan dengan di Kantor Akuntan Publik tersebut sebagai dampak kebijakan-kebijakan pemerintah tentang privatisasi BUMN/BUMD, penyehatan perbankan, Keppres 103 th.2001 dan amandemen UUD '45 Psl.23. Kebijakan-kebijakan tersebut membuat stress yang meningkat di kalangan akuntan di BPKP tegang dalam bekerja, masa depan tidak menentu, namun keadaan yang demikian justru berdampak sebaliknya bagi akuntan di KAP. Para akuntan di KAP dapat lebih memiliki peluang untuk lebih berperan yang pada akhirnya bisa menaikkan tingkat kepuasan para akuntan lebih tinggi.

4.4.2. Implikasi Hasil Penelitian

Dengan berhasil dikonfirmasi ketiga hipotesis yang diajukan memberikan kesempatan bagi kantor Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan dan Kantor Akuntan Publik untuk mengevaluasi dan menggunakan hasil penelitian dalam usaha memahami permasalahan yang dihadapi kedua kantor, khususnya para akuntan pemula yang mulai meniti karier di kedua kantor tersebut.

Menghubungkan hasil penelitian ini dengan hasil penelitian lain yang menerangkan masalah yang sama dalam interaksi variabel yang berbeda, kantor Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan dan Kantor Akuntan Publik beserta para akuntannya akan memperoleh gambaran yang lebih luas mengenai keseluruhan

masalah yang dihadapi saat globalisasi merambah ke semua sektor perekonomian, sekaligus dapat mengantisipasi dampak negatif yang ditimbulkannya.

Akhirnya hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap pengembangan literatur akuntansi, khususnya akuntansi perilaku sehingga dapat menjadi acuan bagi penelitian-penelitian selanjutnya.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. KESIMPULAN

Kepuasan kerja akuntan publik merupakan hal yang sangat penting di kantor Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP) dan Kantor Akuntan Publik karena kinerja dari staf profesional menentukan kesuksesan kedua kantor yang bersangkutan. Salah satu masalah yang sering dihadapi adalah ketidakpuasan kerja akuntan pemula yang disebabkan stress yang meningkat, dan *turn over* yang meningkat akhir-akhir ini. Jika hal ini dibiarkan, banyak pihak seperti akuntan publik, para peneliti dan lembaga profesi mengkhawatirkan dimasa mendatang profesi akuntan publik tidak lagi menarik bagi masyarakat. Akuntan pemula seringkali mengalami ketidakpuasan kerja karena harapan yang mereka bawa ke dunia kerja berbeda dengan kenyataan yang ada (carcello et .al, 1991) dan tingkat stress yang tinggi (Gaertner dan Ruhe, 1981; Albrecht dan Brown, 1981; Sanders et.al, 1995):

Salah satu upaya untuk mengatasi ketidakpuasan kerja adalah pemberdayaan akuntan. Menurut Sherman dan Tymon (1997), akuntan akan bekerja lebih baik jika mereka memiliki motivasi intrinsik karena semangat kerja dibangkitkan oleh tugas yang mereka kerjakan dan mereka memiliki perasaan positif terhadap tugas yang sedang dikerjakan. Motivasi intrinsik bisa ditumbuhkan dengan adanya kesempatan

untuk memilih, pengakuan kompetensi, rasa kebermaknaan dan kemajuan yang berarti.

Accounting Education Change Committee (AECC) sebagai salah satu badan yang berkompeten dalam menangani pengalaman kerja akuntan pemula menerbitkan Statemant no.4, *AECC Recommendation for Supervisors of Early Work Experience*.

Di dalam pernyataan tersebut dijelaskan secara rinci tindakan supervisi yang sekaligus dapat meningkatkan motivasi intrinsik akuntan pemula, yaitu dengan adanya supervisi yang memadai, dan menumbuhkan motivasi intrinsik, dengan motivasi intrinsik diharapkan kerja akuntan pemula akan meningkat.

Penelitian ini menguji apakah kepuasan kerja akuntan pemula dipengaruhi aspek kepemimpinan dan mentoring, aspek kondisi kerja dan aspek penugasan dari tindakan supervisi, apakah terdapat perbedaan pelaksanaan supervisi terhadap akuntan pemula di kantor Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan dan di Kantor Akuntan Publik, yang diukur dari pelaksanaan ketiga aspek tersebut dan apakah terdapat perbedaan kepuasan kerja akuntan pemula di kantor Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan dan di Kantor Akuntan Publik.

Data primer berupa persepsi para akuntan pemula terhadap aspek kepemimpinan dan mentoring, aspek kondisi kerja dan aspek penugasan terhadap tindakan supervisi di enam kantor BPKP dan 19 kantor akuntan publik, diperoleh dengan instrumen kuesioner yang dikirimkan melalui PT Pos Indonesia maupun dikirim langsung ke peneliti. Instrumen penelitian diadopsi dari penelitian Patten (1995) yang mengacu

dari *Statement no 4, AECC Recommendations for Early Work Experience*. Terdapat empat variabel penelitian yaitu variabel kepemimpinan dan mentoring, kondisi kerja, penugasan dan kepuasan kerja. Variabel terikat dalam penelitian ini adalah kepuasan kerja dan variabel bebas adalah kepemimpinan dan mentoring, kondisi kerja dan penugasan. Pengujian hipotesis diuji dengan menggunakan alat uji regresi, Kendall's Tau dan uji Mann-Whitney.

Berdasarkan hasil uji hipotesis, ketiga hipotesis nol ditolak, yang berarti menerima ketiga hipotesis satu (alternatif). Temuan-temuan hasil penelitian ini disimpulkan seperti berikut :

Penelitian ini sejalan dengan penelitian Patten (1995) bahwa kepuasan kerja akuntan pemula dipengaruhi tiga aspek tindakan supervisi, yaitu kepemimpinan dan mentoring, kondisi kerja dan penugasan.

Selanjutnya, penelitian ini juga ditemukan adanya perbedaan pelaksanaan tindakan supervisi terhadap akuntan pemula di kantor Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan dan di Kantor Akuntan Publik dan adanya perbedaan tingkat kepuasan kerja akuntan pemula di kedua kantor tersebut.

Penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian Albrecht dan Brown (19881), Gaertner dan Ruhe (1981), bahwa terdapat perbedaan yang signifikan kepuasan kerja akuntan pemula di kantor akuntan publik besar dan kantor akuntan publik kecil.

Dalam penelitian dijumpai beberapa keterbatasan yang mungkin mempengaruhi hasil. Keterbatasan-keterbatasan yang mungkin mempengaruhi hasil penelitian ini,

antara lain peneliti tidak mampu mengukur kemungkinan pengaruh *nonresponse bias* terhadap hasil penelitian ini. Jawaban nonresponden mungkin berbeda dengan jawaban responden dalam penelitian ini. Uji respon bias sulit dilakukan karena identitas responden yang mengirimkan jawabannya tidak diketahui oleh peneliti. Disamping itu, data penelitian yang berasal dari persepsi responden yang disampaikan secara tertulis melalui instrumen kuesioner mungkin mempengaruhi validitas hasil. Persepsi responden yang disampaikan belum tentu mencerminkan keadaannya yang sesungguhnya. Persepsi dari responden akan berbeda apabila data diperoleh melalui wawancara. Kelemahan pendekatan survey umumnya pada validitas internal. Jumlah populasi yang tidak begitu besar akan mempengaruhi hasil penelitian.

Dalam keadaan tertentu, seperti penelitian tentang hubungan bawahan dengan supervisornya, kadangkala ditemukan hasil yang membingungkan. Dalam menghadapi hasil seperti ini, kualitas probabilistik harus masuk dalam pertimbangan. Akan sangat membantu jika pembaca memandang hasil penelitian ini seperti pernyataan, “kadang-kadang karyawan menunjukkan kepuasan kerja yang lebih tinggi jika....”, walaupun di situasi dan keadaan lain, kondisi yang sangat berbeda yang terjadi. Deskripsi dari hal-hal yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah kadang-kadang anda bisa melihat hal-hal yang mempengaruhi kepuasan kerja, dan diwaktu lain anda tidak dapat melihatnya. Dalam perilaku manusia, hampir tidak pernah ada hubungan sebab akibat yang pasti.

Di kantor Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan, misalnya, gaji dan tunjangan khusus kegiatan yang relatif tetap, persaingan antar akuntan untuk promosi jenjang lebih tinggi lebih ketat, kredit poin yang berpengaruh pada kenaikan jenjang lebih tinggi tergantung pada frekuensi penugasan yang berarti lebih banyak penugasan akan menghasilkan kredit poin lebih besar. Peneliti sulit menghilangkan faktor subyektifitas atasan. Penelitian hanya terfokus pada tiga aspek utama tindakan supervisi.

2. SARAN

Dengan berhasilnya konfirmasi terhadap ketiga hipotesis satu dan menolak ketiga hipotesis nul, dengan kesimpulan :

- Tindakan supervisi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.
- Terdapat perbedaan pelaksanaan supervisi terhadap akuntan pemula yang bekerja di Kantor Akuntan Publik dengan di Kantor Badan Pengawasan Keuangan Dan Pembangunan (BPKP).
- Tingkat kepuasan kerja akuntan pemula yang bekerja di Kantor Akuntan Publik lebih tinggi dibandingkan dengan mereka yang bekerja di Kantor Badan Pengawasan Keuangan Dan Pembangunan (BPKP).

dapat memberikan peluang kepada pihak-pihak yang berhubungan dengan penelitian ini untuk membuat perubahan-perubahan kebijakan yang menuju ke arah perbaikan dan peningkatan kepuasan kerja serta lebih memberdayakan para akuntan pemula

atau para akuntan pelaksana di BPKP. Oleh karena itu dalam penelitian dapat diberikan saran-saran sebagai berikut :

Kepada Kantor Badan Pengawasan Keuangan Dan Pembangunan (BPKP) :

1. Mempertajam identifikasi masalah dengan upaya yang optimal mengetahui sebab-sebab kebingungan, keresahan ketidakpastian masa depan serta perasaan stress para akuntan pelaksana.
2. Mengembalikan fungsi akuntan sebagai auditor dengan memberi peluang berprestasi yang sama para akuntan pelaksana.
3. Meningkatkan landasan pijak keberadaan BPKP, misalnya , dari Keppres 103 Tahun 2001 menjadi Undang-Undang, atau melakukan merger dengan institusi lain yang keberadaannya lebih kuat.
4. Mencari terobosan baru kearah pencarian lapangan kerja para akuntan yang memadai dengan meminimalkan pengangguran yang tidak kentara.
5. Memperbaiki perilaku supervisor ke arah sikap yang lebih perhatian dan ramah, mudah memberikan pujian atas prestasi yang baik, mau mendengarkan keluhan bawahan dan bijaksana terhadap bawahan.

Kepada Kantor Akuntan Publik (KAP).

1. Meningkatkan kinerja supervisor dengan lebih memperhatikan akuntan pemula
Dengan sikap perilaku yang bijaksana, ramah, dan baik, karena dengan supervisi yang baik akan menumbuhkan motivasi intrinsik.

2. Menyeimbangkan antara tuntutan akan prestasi dengan imbalan, misal dengan memberikan bonus bagi akuntan yang berprestasi.
3. Memberikan motivasi intrinsik karena semangat kerja mereka dapat ditingkatkan oleh tugas yang mereka kerjakan.
4. Memberikan motivasi intrinsik dengan memberikan peluang untuk memilih, pengakuan kompetensi, rasa kebermanaan serta kemajuan yang berarti.
5. Meningkatkan kesejahteraan akuntan pemula, dengan menumbuhkan rasa kebersamaan, mengikutkan akuntan pemula mulai dari perencanaan, sampai pada penyelesaian tugas pekerjaan karena dengan rasa kebersamaan kinerja bawahan terpacu meningkat dan kesuksesan Kantor Akuntan Publik lebih ringan untuk dicapai.

DAFTAR PUSTAKA

- Albrecht, W.S.S.W. Brown & Field D.R (1981). Toward increased job Satisfaction of practicing CPAs. *Journal of Accountancy* (August): 61-66
- Basset, G. (1994). The case against job satisfaction, *Business Horizons* (May)
- Carcello, J.V.J.E. Copeland, J.E. Jr. Hermanson R.H & Tumer D.H. (1991). A Public accounting carieer. The gap between student epectation and accounting staff experiences. *Accounting Horizons* (September): 1-11
- Collins, K.M. & Killough, L.N (1989) Manageng stress in public accounting, *Journal of accounting* (may) : 92-98
- Desriani, R (1993) Persepsi akuntan publik terhadap kode etik akuntan Indonesia, Tesis S2, Universitas Gajah Mada
- Dirsmith, M. & M. Covalevski (1985). Informal Communications, non formal communications and mentoring in accounting public firm. *Accounting Organizations and society* (May) : 149-169
- Fogarty, T.J (1992) Organization socialization in accounting firms : a Theoretical framework and agenda for future research. *Accounting Organizations and Society* (February) : 124-149
- Gaertner, J.F & Ruhe J.A (1981) Jo-related stress in public accounting. *Journal of accountancy* (June) : 68-74
- Hogan, E & Martell D (1987) A. confirmantory Structural equations analysis of the job characteristics model. *Organizational behavior and Human Decision Process*, 39 : 242-263.
- Ikatan Akuntan Indonesia (1924), Standar Profesional Akuntan Publik, Yogyakarta, STIE YKPN
- Iyer, V.M. (1998) Characteristics of accounting firm alumni with their fomer firm. *Accounting Horizons* (March): 18-30

- Kozlowsky, S. & Doherty, M. (1989) Integration of Climate and leadership: Examination of neglected issues. *Journal of Applied Psychology*, 74 : 546-553
- Laffaldano, M.T & Muchinsky, P.M (1985) Job Satisfaction and job performance : A meta analysis. *Psychological Bulletin* : 251-273
- Levin, I. & Stokes, J. (1989) Dispositional approach to job satisfaction : role of negative affectivity. *Journal of Applied Psychology*, 74 : 752-758
- Marxen, D. (1996) The big 6 experience : A retrospective account by alumni. *Accounting Horizons* (June) : 73-87
- O'Driscoll, M.P. & Beehr, T.A. (1994) Supervisor behaviors, role stressors and uncertainty as predictors of personal outcomes for subordinates, *Journal of Organizational Behavior*, 15 : 141-155
- Patten, D.M. (1995) Supervisory action and job satisfaction : An analysis of differences between large and small public accounting firms. *Accounting Horizons* (9th volume, No.2) (June)
- Riggio, R.E. (1990) Introduction to industrial organization psychology, Glenview, Illinois: Scott, Foresman/Little Brown Higher Education
- Sanders, J.C., Fulles, D.L. & Knoblett, J.K. (1995) Stress and stress management in public accounting. *The CPA Journal* (August) : 46-49
- Sherman, W.R. & Tymon, W.G. (1993) Empowerment Inventory, Tuxedo, NY: Xicom
- Sherman, W.R. & Tymon, W.G. (1997) Empowering accountants, *National Public Accountant* (March/April) : 40-43